

**DIANA MELITA DOBROVOLSKI SILVA JARRAR
JULLY CRISTINA SOBESAK TELES**

**A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA INDISPENSÁVEL PARA A
SUSTENTABILIDADE DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de Curso,
apresentado ao Departamento de
Ciências Contábeis, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná, como requisito para obtenção
do título de especialista em MBA em
Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Antonio César Pitela.

**CURITIBA
2009**

Dedicamos este trabalho às nossas mães e aos nossos esposos, os quais durante todo o curso ofereceram-nos carinho, ajuda e compreensão, sendo indispensáveis para a conclusão do mesmo.

E em especial a Carolina, filha da Diana, que nasceu no período de elaboração do projeto trazendo esperança e alegria.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por tudo o que somos e o que temos, e por permitir que passássemos por esta valiosa experiência e aprendizagem.

Agradecemos também ao nosso orientador, o Prof. Antonio César Pitela, que contribuiu significativamente para a realização deste trabalho com sua atenção, paciência e sabedoria.

Agradecemos ainda aos proprietários da Malharia Salete, da DCT Turbos e da Marmo Contábil pela valiosa atenção e confiança, sem suas contribuições não seria possível concluir o trabalho.

*(...) Não atentes para a sua aparência,
nem para a grandeza da sua estatura,
porque o tenho rejeitado. Porque o Senhor
não vê como vê o homem, pois o homem
vê o que está diante dos olhos, porém o
Senhor olha para o coração.*

I Samuel 16:7

RESUMO

JARRAR, Diana Melita Dobrovolski Silva; TELES, Jully Cristina Sobesak. **A contabilidade como ferramenta indispensável para a sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas**. 2009. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Auditoria Integral) – Departamento de Contabilidade - UFPR. Curitiba, 2009.

As micro, pequenas e médias empresas formam a base da economia do país, porém, inúmeras são as bibliografias que apontam o elevado índice de mortalidade de pequenas e médias empresas. Sabe-se que isso ocorre principalmente pela falta de planejamento, má gestão e ausência de controle, sendo que o último contempla os anteriores. A contabilidade constitui o banco de dados para o sistema de controle interno, por isso é indispensável a sua correta utilização e interpretação. O presente trabalho tem o objetivo de auxiliar os gestores no controle da micro, pequena e média empresa demonstrando como as informações contábeis podem ser utilizadas no processo decisório através de um sistema de controle interno. Para o estudo além da pesquisa bibliográfica foram realizados estudos de caso com uma empresa industrial, uma comercial e uma de prestação de serviços - Malharia Salete, DCT Turbos e Marmo Contábil, respectivamente. Apresentou-se por meio de bibliografias princípios para a criação de um sistema de controle interno, demonstrou-se controles internos indispensáveis para as empresas, além de maneiras que os escritórios de contabilidade podem auxiliar nos controles internos dos seus clientes. Verificou-se que as empresas apresentadas nos estudos de caso, as quais estão no mercado de 10 a 27 anos, possuem sistemas de controles internos os quais servem de alicerce para as tomadas de decisões. Observou-se que na prática a contabilidade ainda não alcançou seu objetivo de auxiliar na tomada de decisões, apenas uma das três empresas investigadas utiliza as demonstrações contábeis no processo decisório. O escritório de contabilidade Marmo Contábil disponibiliza mensalmente a Demonstração de Resultado, e seus clientes solicitam os demais relatórios somente em caso de licitação.

Palavras-chaves: Micro, pequena e média empresa. Controle Interno. Contabilidade.

e-mail: dianamelita@hotmail.com; sobesakj@gmail.com.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.	24
Quadro 2: Relatório de Vendas por Clientes	28
Quadro 3: Relatório de Vendas por Produto	28
Quadro 4: Relatório do Lucro Bruto por Produto	29
Quadro 5: Movimentação do produto	36
Quadro 6: Características de produção.....	37
Quadro 7: Calculo das vendas, dos custos e estoques.....	38
Quadro 8: Lucro e Estoque Final pelo Custeio por Absorção.....	38
Quadro 9: Lucro e Estoque Final pelo Custeio Direto	39
Quadro 10: Cálculo do Ponto de Equilíbrio	40
Quadro 11: Cálculo Lucro com base no Ponto de Equilíbrio	41
Quadro 12: Relatório Diário de Caixa.....	57
Quadro 13: Modelo de Ficha Controle de Estoque	67
Quadro 14: Análise aquisição do Imobilizado.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	OBJETIVOS	11
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
2	A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS	14
2.1	CONTROLES INTERNOS MAIS IMPORTANTES PARA PME INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DE SERVIÇOS	16
2.2	RECONCILIAÇÕES COM OS SALDOS CONTÁBEIS COMO FORMA DE AUDITORIA INTERNA EXERCIDA PELA CONTABILIDADE	17
2.2.1	Controle interno do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras)	18
2.2.2	Controle interno das contas a receber e recebimentos	19
2.2.3	Controle interno dos estoques, produção e vendas	20
2.2.4	Controle interno do imobilizado	21
2.2.5	Controle interno das contas a pagar e pagamentos	22
3	CONTROLE INTERNO	23
3.1	CONTROLE DE VENDAS	26
3.2	CONTROLES INTERNOS NA PRODUÇÃO	31
3.2.1	Principais informações para apuração dos custos	31
3.2.2	Sistema de Custos	33
3.3	CONTROLE DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	41
3.4	CONTROLE NO DEPARTAMENTO DE PESSOAL E NA FOLHA DE PAGAMENTO	42
3.4.1	Admissão de empregados	43
3.4.2	Férias	44
3.4.3	Demissão	45
3.4.4	Processos trabalhistas	47
3.4.5	Autorização para aumento salarial	48
3.4.6	Horário	49
3.4.7	Hora Extra	49
3.4.8	Faltas	50
3.4.9	Benefícios	51
3.4.10	Vale-Transporte	51
3.4.11	Vale-Refeição ou Cesta Básica	53
3.4.12	Encargos sociais e impostos	54
3.5	CONTROLES INTERNOS NA TESOOURARIA	54
3.5.1	Caixa	56
3.5.2	Contas bancárias	57
3.5.3	Recomendações para controlar os ingressos de caixa	58
3.5.4	Recomendações para controlar as saídas de caixa	59
3.6	CONTROLE DO CONTAS A RECEBER	60
3.6.1	Ficha do cliente	61
3.6.2	Autorização do Crédito	62
3.6.3	Faturamento e Cobrança	63

3.6.4	Cobrança e tesouraria	64
3.6.5	Controle Físico e Inventário das Duplicatas.....	64
3.6.6	Cobrança e Contabilidade	65
3.7	CONTROLES INTERNOS NOS ESTOQUES.....	65
3.7.1	Estoque Mínimo	68
3.7.2	Estoque Máximo.	69
3.8	CONTROLE DO IMOBILIZADO.....	69
3.8.1	Tipos de Investimento	70
3.8.2	Alternativas de Solução	70
3.8.3	Planejar para imobilizar	71
3.8.4	Imobilizações e Garantias.....	72
3.8.5	Sugestões para Controle do Imobilizado	73
3.9	CONTROLES INTERNOS NAS COMPRAS E CONTAS A PAGAR.....	73
3.9.1	Compras	74
3.9.2	Recepção.....	75
3.9.3	Contas a pagar	76
4	CONTROLE INTERNO E CONTABILIDADE COMO ELEMENTO DE CONTROLE	77
4.1	INTERAÇÃO DO CONTROLE INTERNO COM A CONTABILIDADE PARA OBTENÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONFIÁVEIS.....	78
4.2	O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO INTEGRADO COM A CONTABILIDADE	79
4.3	A IMPORTÂNCIA DE UM ADEQUADO CONTROLE DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA.....	81
5	ESTUDO DE CASO	83
5.1	INDÚSTRIA – MALHARIA SALETE.....	83
5.2	COMÉRCIO – DCT TURBOS.....	85
5.3	PRESTADORA DE SERVIÇOS - MARMO CONTÁBIL	86
5.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	89
5.4.1	Controle interno da produção	89
5.4.2	Controle interno das vendas	90
5.4.3	Controle interno dos custos	90
5.4.4	Controle interno dos recursos humanos	90
5.4.5	Controle interno do disponível	91
5.4.6	Controle interno das contas a receber e recebimentos.....	91
5.4.7	Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos.....	92
5.4.8	Controle interno dos estoques	92
5.4.9	Controle interno do imobilizado	92
6	CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas responderam por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial, em 2002, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005, p. 11). Sem contar a existência de 10.335.962 empreendimentos informais, empregando 13.860.868 pessoas, em 2003 (SEBRAE, 2005, p. 59).

Apesar da grande importância para o país, há um alto índice de solvência das micro e pequenas empresas brasileiras. Pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004 demonstra que 49,9% das micro e pequenas empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos (SEBRAE, 2005, p. 76).

O mito de que estas empresas não precisam das informações contábeis dá espaço para que elas percam o controle financeiro. A contabilidade padrão tem cunho fiscal, e realmente não proporciona as informações necessárias para a tomada de decisão. Além disso, a maioria dos estudos realizados na área contábil é direcionada para as grandes empresas, e raramente são aplicáveis às empresas menores. Grande parte dos pequenos empresários desconhece as ferramentas contábeis ou não sabe utilizá-las.

No Brasil, percebe-se um quadro no qual os procedimentos contábeis são realizados exclusivamente para a prestação de contas com o Fisco. Muitas vezes essas informações não condizem com a realidade patrimonial, impedindo que o empresário tome decisões eficientes com base na real situação econômico-financeira do negócio.

A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPCAFI (2007, p. 5) enfatiza a influência da legislação fiscal na Contabilidade, a qual nem sempre se baseia em critérios contábeis corretos e, atualmente, com a padronização das normas internacionais de contabilidade limita ou, ao menos, dificulta a adoção da prática de princípios contábeis adequados. De acordo com IUDÍCIBUS (2006, p.42), “a “célula cancerosa” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por

fim, observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.”

Em algumas situações, a sorte ou até mesmo o perfil empreendedor fazem com que a empresa consiga sobreviver por algum período sem as devidas informações, mas a longo prazo essa escassez de conhecimentos básicos para a tomada de decisão poderá levar a entidade a se tornar mais um caso nas estatísticas de mortalidade dos pequenos negócios. “Fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.” (SEBRAE, 2007, p. 38).

Uma empresa sem contabilidade é uma empresa sem histórico, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento e seu futuro. As funções de um contador ou escritório de contabilidade não se limitam em apurar os impostos e manter a contabilidade em dia. O contador deve contribuir com todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer ao empresário as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios. O administrador deve ter informações que ofereçam condições para avaliar o desempenho e os resultados da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas que de maneira ele foi alcançado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os problemas mais freqüentes e comuns nos diversos ramos de negócio são: as vendas cíclicas, a concorrência, a formação de preços errada, os custos fora de controle, a deficiente negociação com fornecedores e clientes, a falta de capital de giro próprio, os estoques mal dimensionados, o maquinário obsoleto, os prazos de venda e de compra desajustados, a elevada inadimplência de clientes, a

distribuição antecipada de lucros por longo período e mão-de-obra em desacordo com a necessidade, segundo SOUZA (2007, p. 19).

Diante de tantas dificuldades, como a contabilidade pode auxiliar na sustentabilidade das micro e pequenas empresas?

1.2 JUSTIFICATIVA

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para uma boa gestão, pois através das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais é possível visualizar a situação econômico-financeira e tomar decisões mais seguras.

Grande parte dos pequenos empresários desconhecem as ferramentas contábeis, conseqüentemente, desconhecem o próprio negócio, o que tem provocado a alta taxa de mortalidade das micro e pequena empresas.

1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho tem o objetivo geral de auxiliar os gestores no controle da micro, pequena e média empresa demonstrando como as informações contábeis podem ser utilizadas no processo decisório através de um sistema de controle interno.

Buscou-se como objetivos específicos:

- Demonstrar a importância da contabilidade como fornecedora de informações para a tomada de decisão;
- Conceituar controle interno e definir seus objetivos, fundamentos e aspectos relacionados;
- Detalhar as modalidades de controle interno mais importantes para as empresas;

- Expor algumas formas de interação entre os controles internos e a contabilidade e a importância de se controlar adequadamente as operações da empresa;
- Realizar estudos de caso para verificar a utilização de controles internos e da contabilidade nas empresas.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo constitui basicamente uma pesquisa de natureza aplicada. Para MAGALHÃES (2007, p. 25) na pesquisa aplicada “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos e específicos”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa; o processo e seu significado são focos principais de abordagem”, segundo MAGALHÃES (2007, p. 26)

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser definida como exploratória. Para GIL (2002, p.41) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O autor ainda esclarece que os estudos exploratórios “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Assim, primeiramente realizou-se uma vasta pesquisa bibliográfica, com o objetivo de demonstrar a importância da contabilidade no processo decisório das micro, pequenas e médias empresas, e, principalmente, para apresentar os conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito aos controles internos.

Para GALLIANO (1986, p.109), “pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos a partir de informações publicadas em livros ou documentos similares (catálogos, folhetos,

artigos etc.). Seu objetivo é de desvendar, recolher e analisar as principais contribuições teóricas sobre um determinado fato, assunto ou idéia”.

Realizou-se três estudos de casos com pequenas e médias empresas do ramo industrial, comercial e de prestação de serviços, da cidade de Curitiba. Com os estudos de caso objetivou-se verificar se as empresas utilizam os controles internos, identificados a partir da revisão literária, e as demonstrações contábeis para a tomada de decisões.

Para YIN apud GIL (2002, p.54) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. Segundo GIL (2002, p.54) o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Para a coleta de dados optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas. Segundo GIL (2002, p.50) entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. A entrevista semi-estruturada caracteriza-se pela existência de um modelo padrão de perguntas, previamente preparado, utilizado como orientador ao desenvolvimento da entrevista.

2 A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS

Na atual economia, altamente competitiva, sobrevivem apenas as organizações nas quais seus gestores possuem profundo conhecimento do próprio negócio e capacidade de flexibilização e inovação. Ou seja, a empresa necessita ter conhecimento e capacidade suficientes para adaptar-se às constantes mudanças do mercado decorrentes de avanços tecnológicos, do modismo, de turbulências do cenário internacional e até mesmo nacional, de alterações na legislação, ou mesmo para expandir.

Em pesquisa sobre os Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, no período de 2003 a 2005, o SEBRAE (2007, p.35) afirma que é “imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.” As pequenas empresas, segundo SÁ (1984, p.18), “exigem soluções rápidas, muito sentido de poupança, muita proteção ao patrimônio e uma boa organização, porém, tudo singelamente executado.”

Dedicar-se integralmente ao negócio é fator importante para sua boa gestão e seu andamento, por exemplo, para 70% dos empresários das empresas ativas a remuneração no primeiro ano de atividade da empresa foi a única fonte de remuneração obtida, enquanto 42% em média dos empresários das empresas extintas possuíam outra fonte de remuneração, ou seja, não se dedicaram exclusivamente à empresa. SEBRAE (2007, p.17)

Mais da metade de administradores procuram assessoria para auxílio no gerenciamento das pequenas e médias empresas, de acordo com o SEBRAE (2007, p.30), e a principal fonte de assessoria são os contadores, aproximadamente 40% das empresas ativas e extintas buscam o auxílio da classe contábil.

ABICALAFFE (2004) compara “a contabilidade a uma luneta, para que o empresário possa “enxergar longe” e saber exatamente para onde está indo, podendo desviar os prováveis obstáculos que surgirão em seu caminho, corrigindo sua rota com bastante antecedência se tal se mostrar necessário no planejamento.”

Para IUDÍCIBUS, MARION (2006, p. 42) “a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.”

As pequenas e médias empresas apresentam características de tamanho, faturamento, forma jurídica e controle societário bem diferentes de empresa para empresa, de país para país e, inclusive, de região para região dentro de um mesmo país. Por isso, o que diferencia as PME é, basicamente, o estágio administrativo-gerencial, que pode ser assim resumido: administração por seus fundadores, seus herdeiros ou familiares razoavelmente próximos; falta de pessoal qualificado em quantidade suficiente para preencher todas as funções gerenciais que a complexidade dos negócios atuais exige; co-existência de dois sistemas de informação: o contábil (tediosa obrigação necessária para atender às exigências societárias e fiscais) e o informal (quase sempre mais completo, para fins gerenciais); falta de planejamento estratégico formalmente integrado aos planos de curto e médio prazos (CRC-SP, 2000, p. 18).

Sobre a falta de pessoal qualificado, isto não quer dizer que as PME só tenham pessoal não qualificado, mas que, da totalidade das funções gerenciais necessárias para o bom funcionamento da empresa, as PME normalmente têm menos; assim, ela tem pessoas que se desempenham muito bem nessas funções para as quais estão mais bem preparadas, e as outras são exercidas subsidiariamente, apresentando falhas. Muitas dessas falhas podem levar a empresa à falência ou ao desaparecimento e a solução é o domínio e controle do que se faz.

2.1 CONTROLES INTERNOS MAIS IMPORTANTES PARA PME INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DE SERVIÇOS

Há controles internos que são fundamentais em todo tipo de empresas, sejam estas industriais, comerciais ou de serviços. Estes são os controles internos que podem ser chamados de controles-chaves para qualquer ramo, e eles são os que se aplicam a numerário, dinheiro em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoques e/ou imobilizado). Adicionalmente há controles que são específicos para cada tipo de atividade e diferem das empresas industriais, para as comerciais, para as de prestação de serviços.

Nas empresas industriais, os controles internos importantes, em adição aos gerais, segundo CRC-SP(2000, p. 19) são os que dizem respeito aos seguintes aspectos:

- Utilização de matérias-primas e materiais;
- Eficiência da mão-de-obra;
- Manutenção de máquinas e equipamentos;
- Utilização da capacidade produtiva;
- Custos de produção;
- Produtos obsoletos;
- Lotes de compras e de produção;
- Informações para *benchmarking*.

Nas empresas dedicadas à comercialização de mercadorias, seja no atacado ou no varejo, de acordo com CRC-SP (2000, p. 20) há controles de fundamental importância, nos setores de:

- Lotes de compras e quantidades em estoque;
- Funções comerciais: cobertura geográfica, eficiência etc.;
- Margem bruta (*mark-up*);
- Reposição de mercadorias;
- Prevenção contra furtos e desvios;

- Controle de encalhes.

Nas empresas dedicadas à prestação de serviços, os controles-chaves específicos, além dos genéricos, para o CRC-SP (2000, p. 20) são os que se referem a:

- Insumo de horas profissionais e alocação aos serviços prestados;
- Utilização e ociosidade de mão-de-obra;
- Alocação de despesas aos projetos;
- Currículos de treinamento;
- Indicadores de satisfação dos clientes;
- Manutenção de investimentos a um mínimo.

2.2 RECONCILIAÇÕES COM OS SALDOS CONTÁBEIS COMO FORMA DE AUDITORIA INTERNA EXERCIDA PELA CONTABILIDADE

Considerando as características das PME descritas anteriormente, dificilmente essas organizações contam com sistemas razoáveis de controle interno e, muito menos, de um setor de auditoria interna. Nessas circunstâncias, a função de controle interno costuma apresentar-se enfraquecida, agravando assim os problemas de informação gerencial que usualmente é observado nas PME.

Um mecanismo de controle proposto aos donos e administradores de PME, que têm à mão e que pode converter-se em útil instrumento de controle interno é a contabilidade. A primeira reação a essa proposta costuma ser que isso é impossível, já que a contabilidade que eles têm não lhes serve nem para aquilo que foi criada, que é fornecer informação completa, confiável e oportuna. Assim é possível verificar que há muita coisa que os contadores podem e devem fazer para que a profissão apresente maior utilidade para aqueles a quem devem prestar serviços.

Uma das medidas que podem ser tomadas é a de providenciar para que os clientes tenham condições de ter um balancete mensal em suas mãos, quando muito tarde, no quinto dia útil após o encerramento do respectivo mês. Para ter um

balancete com essa velocidade é importante alterar algumas rotinas: o fluxo de documentos pode ser melhorado, os números da folha de pagamento são estáveis e, em todo caso, são bem mais fáceis de ser contabilizados pela estimativa e ajustados nos primeiros dias do mês subsequente.

Num cenário competitivo como o presente, os contadores que percebem essa necessidade e que prestam esse tipo de serviço a seus clientes, serão os ganhadores, e os contadores que não se adaptarem a essa realidade serão mal remunerados, terão os postos de trabalho menos desejados e procurados, continuarão fazendo com que a profissão seja vista como algo dispensável e, finalmente, tenderão a desaparecer.

Uma das formas de a contabilidade poder atuar como uma auditoria interna, ou parte do esquema de controle interno de uma empresa é preparar reconciliações de seus saldos com as listagens preparadas pelos setores operacionais. Outra forma de atuar é destacar funcionários da contabilidade para cumprir determinadas tarefas de auditoria interna, para depois reconciliar seus resultados com os saldos e informações contábeis.

Uma forma adicional é formular e preparar as informações gerenciais a serem analisadas pela alta administração para a tomada de decisões, especialmente as informações que consistem na combinação de informações contábeis, financeiras e físicas, e analisam as diferenças superiores a determinado patamar, de modo a intervir ativamente na pesquisa de eventuais desvios.

A seguir foram listadas algumas diretrizes gerais da atuação do contador, para fazer com que a contabilidade cumpra mais amplamente seu papel de informar e auxiliar o gerente e o administrador de empresas, especialmente, nesse caso, das PME.

2.2.1 Controle interno do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras)

O controle interno do disponível é um dos mais importantes para as PME e para empresas de qualquer tamanho, pois se refere ao ativo mais líquido, aquele

que, se desviado, não requer nenhum trabalho de venda ou de liquidação, já que ele se encontra em estado líquido.

Procedimentos específicos que podem ser assumidos pelo setor ou escritório contábil da pequena empresa para reforçar o controle interno, segundo CRC-SP (2000, p. 22):

- Providenciar para que os extratos bancários sejam entregues diretamente à Contabilidade e proceder à reconciliação de todas as contas bancárias, atentando para itens conciliatórios significativos, pouco usuais, de natureza especial, ou que permaneçam durante muito tempo pendentes de solução;
- Designar um dos funcionários para manter um esquema de contagens de caixa, efetuadas sem prévio aviso, e reconciliar seus resultados com os respectivos saldos contábeis;
- Manter estatísticas dos rendimentos oferecidos pelas aplicações financeiras, solicitando informações periódicas diretas aos bancos nos quais a empresa mantém contas. Periodicamente, montar uma planilha, especificando os saldos médios aplicados pela empresa em cada instituição, calcular o rendimento médio teórico com base nas informações colhidas e compará-lo com o rendimento efetivo informado e contabilizado;
- Acompanhar o saldo médio não aplicado mantido em contas movimento e investigar saldos que pareçam injustificadamente altos. Preparar um relatório das exceções e dos resultados das pesquisas.

2.2.2 Controle interno das contas a receber e recebimentos

Sugestão de alguns procedimentos nas áreas de faturamento, clientes e contas a receber, que têm sido aplicados com sucesso em PMEs (CRC-SP (2000, p. 23):

- Controles globais de faturamento, reconciliando os relatórios da expedição com os montantes tomados como base para a liquidação de impostos (especialmente ICMS e ISS). Reconciliação de recebimentos com os créditos constantes dos extratos bancários, combinando-se com os controles sobre vendas a vista;
- Elaboração de conciliação periódica do saldo contábil global, com a localização dos documentos representativos dos créditos: em carteira, descontadas, em caução, em cobrança nas filiais, em cobrança especial ou judicial etc. Isto pode ser feito com informações obtidas das instituições financeiras e de terceiros;
- Revisão das contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito da conta de Duplicatas a Receber, investigando qualquer lançamento cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultados;
- Apresentação de detalhes de movimentação dos clientes, especificando saldo inicial, vendas, descontos concedidos e saldo final. Esse tipo de relatório, apresentado periodicamente à Diretoria ou a gerente que não tenha envolvimento com a venda ou com a concessão de créditos, permite a esses administradores perceber que possam estar excedendo os limites estabelecidos pelas políticas da empresa.

2.2.3 Controle interno dos estoques, produção e vendas

Nessas rotinas, a Contabilidade pode efetuar as seguintes funções de controle (CRC-SP, 2000, p. 24):

- Elaboração de relatórios periódicos sobre matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, com indicação da respectiva rotação, tanto global quanto dos principais itens;

- Controle global da movimentação dos estoques em quantidades e valores, indicando os estoques iniciais, compras, transformação, vendas e estoques finais;
- Comparativos dos custos unitários dos principais itens com os do mês anterior, pesquisando a composição dos custos e fornecendo explicações para diferenças superiores a determinado percentual;
- Designação de funcionários experientes para formular as normas para a tomada de inventários e para acompanhar as contagens físicas, reconciliando posteriormente as quantidades contadas com aquelas constantes das listagens finais;
- Coleta de estatísticas sobre capacidade produtiva utilizada, variações na absorção de custos fixos e explicações para mudanças significativas.

2.2.4 Controle interno do imobilizado

Alguns dos procedimentos que a Contabilidade pode assumir para integrar-se ao controle interno do ativo imobilizado são os seguintes (CRC-SP, 2000, p. 24):

- Coletar informações físicas e objetivas sobre o procedimento de aquisição: solicitação, autorização, tomada de preços e cotações, recepção, faturamento e pagamento e preparar relatório periódico das incorporações e obras em andamento mais significativas;
- Preparar relatório global semestral ou anual, resumindo a movimentação das contas do Imobilizado: custo histórico ou corrigido, reavaliações, depreciações e amortizações;
- Reconciliar os montantes de depreciação do período escolhido para o relatório acima com os débitos às contas de resultado e/ou de custos de fabricação;
- Designação de funcionários experientes para formular normas para proceder a levantamentos físicos periódicos e para acompanhar a

reconciliação posterior das quantidades contadas com aquelas que compõem os saldos contábeis.

2.2.5 Controle interno das contas a pagar e pagamentos

Exemplos de procedimentos que podem ser efetuados pela Contabilidade nas áreas de contas a pagar e pagamentos (CRC-SP, 2000, p. 25):

- Listagem dos comprovantes “em aberto” no setor de contas a pagar ou tesouraria, em uma data determinada, e reconciliação dos totais com os saldos contábeis;
- Preparação da relação dos saldos a pagar por fornecedor ao fim de cada período de acordo com os registros contábeis e entrega ao setor de contas a pagar ou tesouraria para reconciliação;
- Análise de saldos credores e procura de possíveis pagamentos em duplicidade;
- Análise dos débitos mais significativos efetuados como contrapartida de créditos nas contas de fornecedores e pesquisa quanto à natureza dos materiais adquiridos ou dos serviços ou fornecimentos efetuados e sua correlação com a atividade da empresa.

3 CONTROLE INTERNO

Controle interno é a expressão utilizada para descrever todas as medidas tomadas pela administração da empresa para dirigir e controlar seus empregados. Seu conceito básico é que o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas administrativas estabelecidas.

As pequenas empresas possuem recursos limitados, por isso é necessário que estes sejam empregados onde melhor produzem resultados. O exercício de um adequado controle sobre todas as funções da empresa (vendas, recursos humanos, produção, compras, financeira, etc.) é fundamental para que os resultados mais favoráveis sejam atingidos com a menor aplicação de recursos possível.

Nesse contexto, a administração financeira é primordial, de acordo com TUNG (1976, p.25) pode-se defini-la “como sendo a responsabilidade de adquirir e utilizar efetivamente os recursos necessários, visando o funcionamento eficiente da empresa.” E, junto a administração financeira está a Controladoria, que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, com o objetivo de demonstrar a administração os perigos e oportunidades presentes e futuros da rentabilidade da empresa.

Nas pequenas empresas, geralmente não há divisão de funções, nem condições para o estabelecimento de uma controladoria. A empresa pode ser controlada e dirigida por uma mesma pessoa, na maioria dos casos, o próprio dono, que nem sempre possui conhecimento da importância ou das técnicas de controles internos para a rentabilidade e continuidade da organização. A tabela abaixo demonstra as carências nas micro e pequenas empresas, relacionadas principalmente à falta de controles e planejamentos básicos:

Carências	%
não utilizam planejamento de produção	40,0
não utilizam planejamento de vendas	50,0
não utilizam sistema de apuração de custos	45,0
não utilizam sistema de controle de estoques	47,0
não utilizam técnica de marketing	85,0
não utilizam treinamento de recursos humanos	80,0
não utilizam recursos de informática	90,0
não utilizam sistema de avaliação de produtividade	65,0
não utilizam mecanismos de controle de qualidade	60,0
não utilizam layout planejado	75,0

Quadro 1: Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

FONTE: LONGO, 2001.

Existem várias outras conceituações para controle interno atreladas a diferentes objetivos. FRANCO, MARRA (2001, p. 267) consideram como controle interno “todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”. De acordo com FIGUEIREDO, CAGGIANO (1997, p. 46), “efetivamente, controle é um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados”, esse sistema é necessário para avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aperfeiçoamento. Para ALMEIDA (2007, p. 63), o controle interno representa “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

OLIVEIRA *et al* (2002, p.80) entendem que ignorar um menosprezar a importância dos controles internos “é como pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando, a que distância se está do destino, quanto de combustível resta no reservatório ou se

a rota está dentro do planejado. Segundos os autores os principais objetivos dos controles internos são:

- a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
 - b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
 - c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
 - d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
 - e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
 - f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
 - g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
 - h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
 - i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
 - j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; e
 - k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.
- OLIVEIRA *et al* (2002, p.84)

Os procedimentos para a implantação de controles internos em uma organização podem ser classificados em três categorias segundo OLIVEIRA *et al* (2002, p.85): controle do sistema contábil e de informação, controles organizacionais e controles de procedimentos e do fluxo da documentação.

O controle do sistema contábil e de informação deve assegurar que as informações e relatórios gerenciais sejam confiáveis, claros, precisos, objetivos, atualizados e disponibilizados em prazos hábeis para a utilização da administração no processo de tomada de decisão. São exemplos dessa modalidade de controle a avaliação do tipo de informação fornecida e a qualidade da mesma.

O controle organizacional objetiva garantir que as funções sejam atribuídas às pessoas de modo que nenhuma delas possa controlar isoladamente todas as fases de processamento de uma transação. São exemplos desta categoria de controle as segregações de funções e procedimentos para as aprovações e autorizações.

E os controles de procedimentos e do fluxo da documentação pretendem obter moderada certeza que as transações estão em conformidade com a

autorização da administração e que as transações e operações são contabilizadas corretamente.

Os autores OLIVEIRA *et al* (2002, p.90) disponibilizam sete diretrizes básicas aos empresários na criação, implantação ou aprimoramento de seus controles internos, das quais se destacam as três primeiras:

- Cada empresa deve desenvolver seu próprio sistema de controles internos, pois cada organização possui suas particularidades por diversos motivos, como ramo do negócio e cultura organizacional. Porém, vale ressaltar que os princípios básicos sob os quais se apóiam os sistemas de controle são sempre os mesmos.
- Um sistema de controle caro e complexo não compensa a ineficiência administrativa.
- Os sistemas de controles devem estar alinhados com os objetivos da empresa, complexidade dos sistemas de controle não constituem garantia de eficácia e eficiência.

Um sistema de controle interno bem concebido e eficientemente aplicado oferece segurança razoável de que erros poderão ser evitados, minimizados ou descobertos no curso normal das atividades da empresa, de forma que possam ser prontamente corrigidos.

Assim, um satisfatório sistema de controle interno pode oferecer segurança de que as informações coletadas, registradas e fornecidas merecem confiança.

Há empresas que implantam esmerados sistemas de controle interno, integrantes de seus manuais de procedimentos internos, mas que nunca foram efetivamente empregados. O que importa não é como esses sistemas foram projetados, mas efetivamente como vêm sendo praticados pelo *staff* das empresas.

3.1 CONTROLE DE VENDAS

As vendas representam a alma do negócio, conforme TUNG (1976, p.151), para elas deve haver o controle contábil e orçamentário. O controle contábil das

vendas é realizado mediante um sistema contábil adequado e é ele quem fornecerá os dados necessários para controle orçamentário. Este último implica na comparação da estimativa do volume das vendas e o resultado real das mesmas em um determinado período.

As vendas devem ser estimadas de acordo com os gastos e lucros planejados para um determinado período, existem vários métodos de previsão de vendas, todos baseados no conhecimento dos fatores que influenciam as mesmas. TUNG (1976, p.153) apresenta os seguintes métodos:

- **Método de Decisão do “júri”:** resulta do consenso das idéias dos principais executivos da empresa sobre as possíveis vendas futuras. Baseia-se em pouco ou nenhuma análise, devido a falta de dados históricos;
- **Método de Agregação da Força de Venda:** consiste em reunir as estimativas dos diferentes vendedores. Segundo o autor é o método mais seguro, visto que os vendedores têm participação direta na estimativa do volume e valor das vendas, o que consiste em um estímulo e responsabilidade sobre os resultados;
- **Método Estatístico de Previsão de Vendas:** o uso desse método só trará bons resultados quando aplicado racionalmente, já que os fenômenos econômicos como as vendas sofrem variações constantes. Por isso, as empresas vêm utilizando um método misto de estimativas das vendas, baseados nos princípios fundamentais dos três métodos descritos acima.

Porém, não basta verificar se o volume e total de vendas estimado foram alcançados, os administradores necessitam de mais informações para solucionar eventual problema de não atingir a meta ou possíveis oportunidades de expansão do negócio.

A análise das vendas pode ser realizada de diversos ângulos: por produto, por região, por canal de distribuição (revendedores, agentes, etc.), por método de venda (visita, correspondência, etc.), por cliente, por tipo de cliente (nacional, estrangeiro, comércio, indústria, etc.), por valor das vendas, por tipo de recebimento (à prazo, à vista), por filial e matriz, por vendedor, por pedidos pendentes de vendas.

EMPRESA A RELATÓRIO DE VENDAS POR CLIENTE MÊS: DEZEMBRO / 2008					
CLIENTE (Em milhares de Reais)	PRODUTO	REAL DEZ/08	ACUMULADO 2º SEMESTRE		
			2008	2007	Varição
Distribuidora Brasil S.A.	A	10	39	24	63%
	B	8	33	41	-20%
	C	6	17	13	31%
	D	1	9	7	29%
		25	98	85	15%
Lopes S.A.	A	10	30	40	-25%
	B	9	27	26	4%
	C	3	15	10	50%
	D	3	7	10	-30%
		25	79	86	-8%
Irmãos Eduardo Ltda	A	7	25	21	19%
	B	5	36	33	9%
	C	2	11	9	22%
	D	2	13	10	30%
		16	85	73	16%
Peres & Salles S.A.	A	12	40	36	11%
	B	5	29	30	-3%
	C	3	17	20	-15%
	D	1	20	17	18%
		21	106	103	3%
Diversos	A	7	55	39	41%
	B	3	60	43	40%
	C	2	37	40	-8%
	D	2	25	22	14%
		14	177	144	23%
TOTAL		101	545	491	11%

Quadro 2: Relatório de Vendas por Clientes

FONTE: adaptado de TUNG (1976, p.157)

EMPRESA A RELATÓRIO DE VENDAS POR PRODUTO MÊS: DEZEMBRO / 2008						
PRODUTO (Em milhares de Reais)	MÊS			ACUMULADO		
	Orçado	Real	Diferença	Orçado	Real	Diferença
A	50	46	-4	180	189	9
B	23	30	7	190	185	-5
C	15	16	1	90	97	7
D	10	9	-1	60	74	14
TOTAL	98	101	3	520	545	25
% s/ orçado			3%			5%

Quadro 3: Relatório de Vendas por Produto

FONTE: adaptado de TUNG (1976, p.158)

É muito importante ressaltar que qualquer decisão sobre as estimativas de vendas deve levar em consideração o seu efeito sobre o lucro. Daí a importância da assistência contábil e de custos para a gerência de vendas.

EMPRESA A RELATÓRIO DO LUCRO BRUTO POR PRODUTO MÊS: DEZEMBRO / 2008					
	Produto				Total
	A	B	C	D	
Vendas Brutas	189	185	97	74	545
ICMS	31	30	15	12	88
Descontos	1	0	0	0	1
Devoluções	2	1	0	0	3
Total deduções	34	31	15	12	92
Vendas Líquidas	155	154	82	62	453
Custo da Mercadoria	116	115	61	46	338
Lucro Bruto	39	39	21	16	115
% de vendas líquidas	25%	25%	26%	26%	25%

Quadro 4: Relatório do Lucro Bruto por Produto
 FONTE: adaptado de TUNG (1976, p.161)

A partir das tabelas/planilhas elaboradas para a análise da vendas podem ser elaborados diversos gráficos demonstrando, por exemplo, a relação entre o orçado e o vendido, entre o custo e a venda líquida, entre o lucro bruto e a venda líquida, comparativo do desempenho dos produtos vendidos, representatividade do lucro obtido com cada produto, etc. Podem ser elaborados diversos gráficos de acordo com o objeto que se quer analisar.

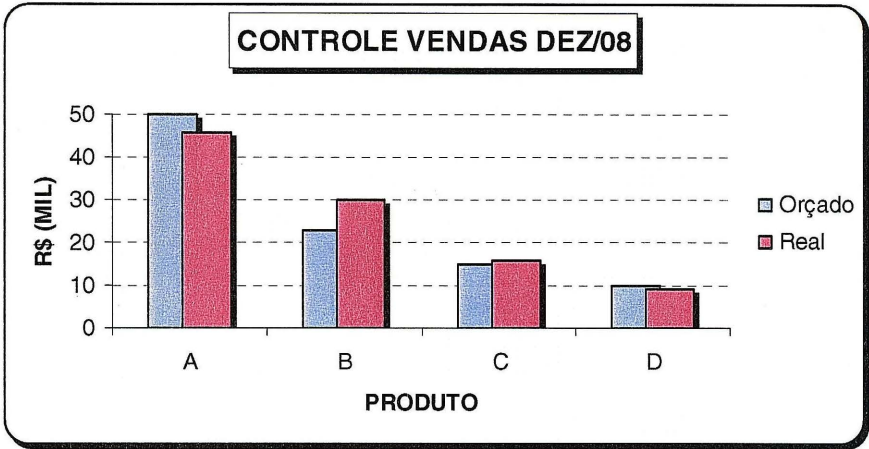


Gráfico 1: Análise orçamento das vendas Dezembro/2008

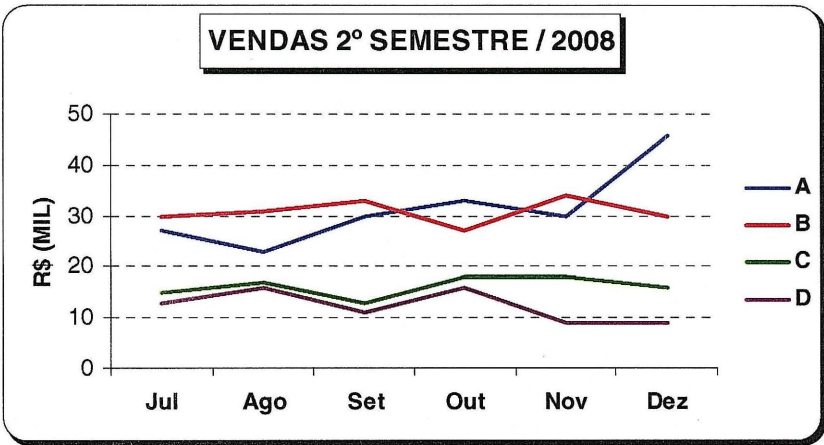


Gráfico 2: Análise do desempenho das vendas do 2º Sem./08 por produto

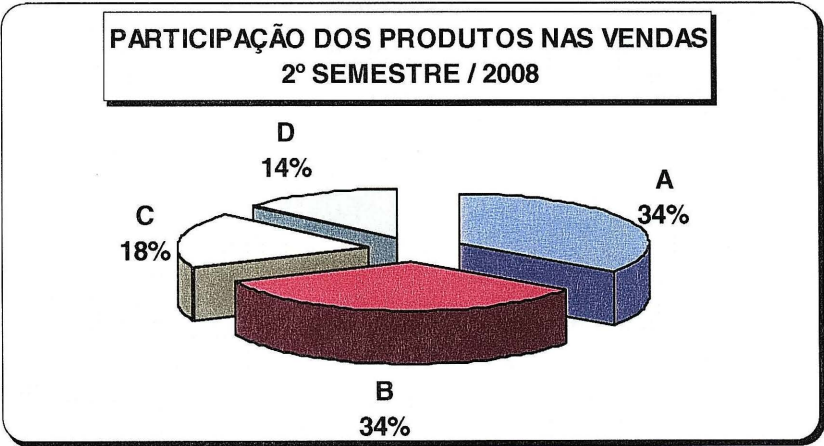


Gráfico 3: Análise da representatividade dos produtos nas vendas do 2º Sem./08

3.2 CONTROLES INTERNOS NA PRODUÇÃO

A produção é o processo pelo qual se criam mercadorias e serviços. A administração da produção compreende a tomada de decisão com relação aos processos de produção, de modo que a mercadoria ou o serviço resultante seja produzido de acordo com as especificações, segundo as quantidades e programas estabelecidos, e a um custo mínimo.

Um sistema de produção pode possuir muitos componentes e objetos, porém é responsável por um único objetivo. Os componentes de um sistema contribuem para a produção de um conjunto de saídas a partir de determinadas entradas.

O sistema produtivo é a área crítica dentro das operações de uma empresa, por ser nele que se concentram os principais investimentos deste e dele se extraírem as principais informações para sua administração. A empresa obtém sua receita exclusivamente de seu sistema de produção e sobre ele faz seus investimentos e monta seu planejamento estratégico. Fraudes ou erros dentro do sistema produtivo podem gerar prejuízos ou induzir a administração a tomar decisões inadequadas, baseadas em informações distorcidas.

A análise do custo é o melhor método para se avaliar o comportamento da produção. Ela apresenta-se sob muitas formas e baseia-se num conhecimento do comportamento dos fatores de custo. Esta análise é muito importante, assim como as informações utilizadas para uma correta apuração desses custos.

3.2.1 Principais informações para apuração dos custos

Existe uma discussão permanente em relação a terminologia de custos industriais. As nomenclaturas mais aceitas e corretas, segundo MARTINS (2003, p. 24), são:

- Gasto: sacrifício financeiro para a obtenção de qualquer produto ou serviço;
- Custo: gasto com bem ou serviço adquirido para a produção de outros bens e serviços. O gasto só é reconhecido como custo no momento da utilização do bem ou serviço para a fabricação de outros bens e serviços;
- Despesa: bem ou serviço consumido para a obtenção de receita.

Um exemplo clássico para o entendimento destas terminologias - indispensáveis para a compreensão da mensuração do custo do produto vendido- é a compra de matéria-prima. No momento da compra a matéria-prima é um gasto. Quando a matéria-prima é utilizada na produção torna-se um custo, o qual deve permanecer na rubrica “Produtos em Elaboração” ou “Produtos Acabados”, no Ativo, enquanto o produto final não é vendido. No momento da venda o custo é considerado uma despesa, sendo transferido para “Custo do Produto Vendido” diminuindo o valor da venda e apurando o lucro.

Os custos ainda são classificados em Custos Diretos e Indiretos e Custos Fixos e Variáveis.

Custos Diretos são aqueles que, segundo MARTINS (2003, p. 48), “podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de material consumido, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas, e até quantidade de força consumida).” Se é necessário utilizar qualquer fator de rateio ou estimativa para a apropriação, os custos são denominados Custos Indiretos. O custo direto é tratado com indireto em função de sua irrelevância ou dificuldade de sua medição.

Como exemplo de Custo Direto tem-se a matéria-prima, pois se pode saber com prontamente e com segurança a quantidade que cada produto consome de determinada matéria-prima. Um exemplo de Custo Indireto é a Energia Elétrica, porque para identificar quanto cada produto consumiu deste item é preciso realizar diversos cálculos e formas de rateio (distribuição do custo total de um determinado item entre os produtos, segundo alguns critérios determinados).

Quando um custo varia em proporção direta ao volume de produção ele é chamado de Custo Variável, caso contrário é denominado Custo Fixo.

Como exemplo de Custo Variável tem-se mais uma vez a matéria-prima, pois quanto maior for a produção maior será o consumo numa mesma proporção. E um exemplo de Custo Fixo é a Depreciação que será a mesma independente do volume produzido. É importante salientar que os custos são fixos até certo nível de produção, a partir dele os custos também variam, porém em uma relação não proporcional ao volume produzido.

3.2.2 Sistema de Custos

As informações sobre custo não estão prontamente disponíveis nos relatórios contábeis, elas precisam ser extra classificadas e agregadas para que sirvam de suporte à tomada de decisão. O sistema de contabilidade de custos coleta e processa os dados emitindo informações na forma de relatórios contábeis que devem permitir a análise da situação atual e a comparação com o planejamento, para identificar e controlar os desvios, assim como suas causas.

Um sistema de contabilidade de custos é desenvolvido para o fornecimento de dados de custos para a medição dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, controle das operações e atividades da empresa e fornecer informações sobre custos para a tomada de decisões e de planejamento. Ele deve ser compatível com a estrutura organizacional da empresa, com os procedimentos de produção e o tipo de informações sobre custos que a administração anseia.

A grande função do sistema de custos é o conhecimento do que ocorre. Para que ele seja confiável, é necessário verificar as origens das informações que o alimenta e conhecer a origem de cada custo; se estão dentro dos valores e limites que deveriam estar; se é possível ter rápido conhecimento quando existe algum desvio do comportamento que deveria ter, e se são tomadas atitudes para corrigir esses desvios.

Os métodos de custeio (apropriação dos custos) básicos são: custeio por absorção e custeio direto.

No Custeio por Absorção o produto absorve todos os custos de produção incorridos, mas as despesas são distribuídas entre todos os produtos e serviços feitos pela empresa, conforme esquema abaixo.

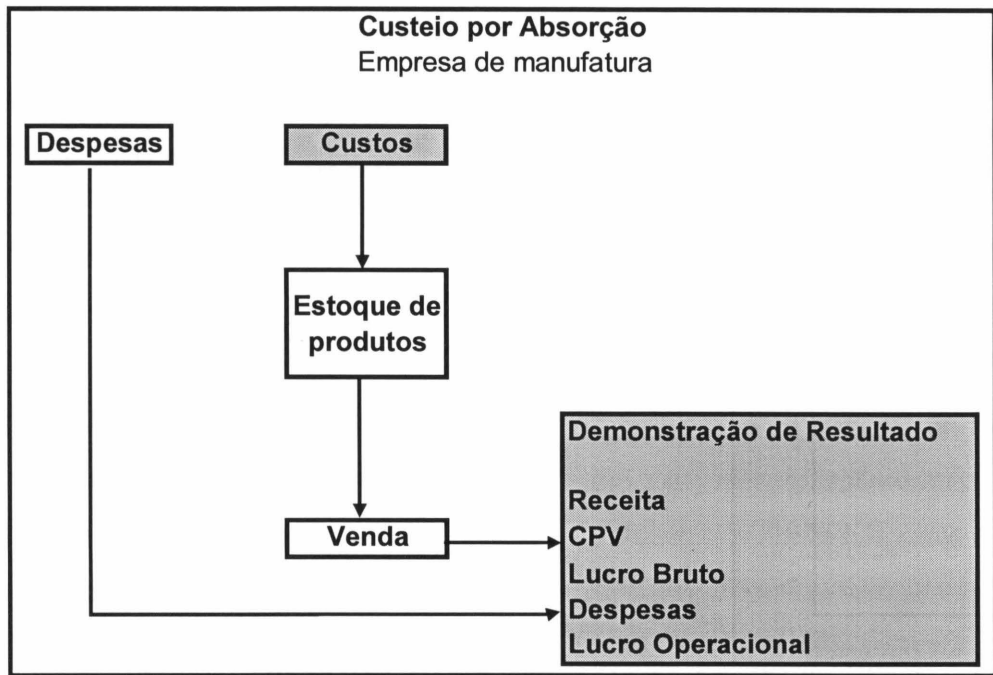


Ilustração 1: Esquema do Método de Custeio por Absorção
 FONTE: MARTINS (2003, p. 37)

As principais características do custeio por absorção:

- Método de custeio exigido pelo fisco para efeito das demonstrações contábeis, apuração do lucro e dos impostos devidos;
- Apropria os custos totais (diretos, indiretos, fixos, variáveis);
- Para apropriar (distribuir) os custos indiretos fixos (ou Gastos Gerais de Fabricação) baseia no volume de matéria-prima e mão-de-obra direta consumida - uma alocação arbitrária, pois não há relação de causa e efeito entre os itens;
- O valor do custo fixo por unidade depende do volume de produção, quando o volume aumenta o custo fixo unitário diminui, e vice-versa distorcendo ou mascarando desperdícios ou ineficiências produtivas de um produto ou de outro.

No Custeio Direto (ou Custeio Variável) apenas os custos variáveis são alocados aos produtos, os custos fixos vão diretamente para o Resultado.

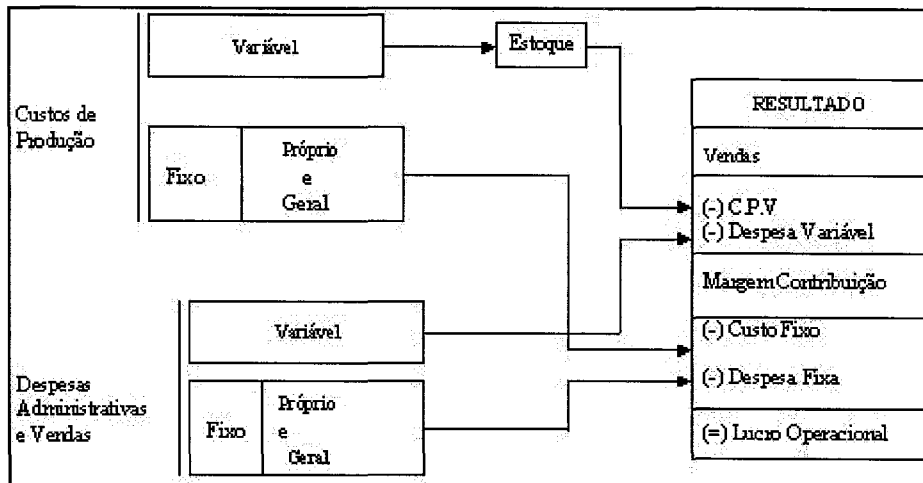


Ilustração 2: Esquema do Método de Custeio Direto

FONTE: COLLATO;REGINATO (2005, p. 3)

As principais características do Custeio Variável são:

- Apenas os custos variáveis são absorvidos pelos produtos, os custos fixos são despesas do período;
- A margem de contribuição facilita a análise do desempenho dos produtos, facilitando a escolha de quais produtos devem merecer maior esforço para vendas ou se há algum produto que deve sair da linha de produção;
- Ênfase na análise custo-volume-lucro, essencial para o planejamento da lucratividade;
- Pode ser usado para avaliação e alternativas de preços de venda;
- Ao determinar o lucro desejado, pode-se mensurar a quantidade a ser vendida;
- Fere os princípios Contábeis e não é aceito pelo Fisco.

O Custeio Direto ou Variável possibilita duas análises: Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio.

A margem de contribuição representa a contribuição que cada produto traz a empresa para cobrir os custos fixos e gerar lucro e possibilita a análise da viabilidade da fabricação de cada produto.

A margem de contribuição pode ser expressa em forma unitária, no total ou em percentual. A margem de contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo e despesa variáveis de uma unidade de produto. A margem de

contribuição total é a diferença entre as receitas totais e os custos e despesas variáveis totais - esta margem pode ser dos produtos da empresa como um todo, de um segmento de negócio, de uma linha de produto, de certa quantidade do mesmo produto. O percentual de margem de contribuição é o valor obtido pela divisão da margem de contribuição unitária pelo preço de venda, ou pela divisão da margem de contribuição total pela receita total.

O Ponto de Equilíbrio considera a quantidade produzida vendida, ele é importante para o processo decisório, pois concomitantemente ao conceito de margem de contribuição representa a relação custo-volume-lucro e possibilita simulações.

O Ponto de Equilíbrio é igual a soma dos custos e despesas fixas sobre o valor da venda menos os custos variáveis, ou seja, a relação entre o custos e despesas fixas e margem de contribuição. Ele representa o volume de unidades que devem ser produzidas para que a empresa possa cobrir suas despesas e custos fixos, sem obter lucro, cada unidade produzida acima desta quantidade gerará lucro igual sua margem de contribuição.

Para melhor assimilação dos métodos de custeio demonstrar-se-á parte de um problema elaborado por MARTINS (2003, p.199) adaptado.

Uma indústria, elaborando um único produto tem a seguinte movimentação:

Período	Produção Unidades	Vendas Unidades	Estoque Final Unidades
1º ano	60.000	40.000	20.000
2º ano	50.000	60.000	10.000

Quadro 5: Movimentação do produto
 FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 199)

As características dos custos de produção são:

Custos Variáveis (unitários)	
Matéria-Prima	R\$ 20,00
Energia	R\$ 4,00
Materiais Indiretos	R\$ 6,00
	R\$ 30,00
Custos Fixos (anual)	
Mão-de-obra	R\$ 1.300.000,00
Depreciação e Impostos	R\$ 400.000,00
Manutenção	R\$ 300.000,00
Diversos	R\$ 100.000,00
	R\$ 2.100.000,00
Preço de Venda (unitário)	R\$ 75,00

Quadro 6: Características de produção
 FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 199)

A indústria apropria seus custos pelo Custeio por Absorção e avalia os estoques à base do PEPS (Primeiro produto que entra no estoque será o primeiro a sair ara venda). Os dados para a elaboração das Demonstrações de Resultado e fixação dos valores dos estoques finais para cada ano são calculados assim:

1º Ano	
Vendas: 40.000 X R\$ 75,00	R\$ 3.000.000,00
Custo dos Produtos Vendidos:	R\$ 2.600.000,00
<i>Custo de Produção</i>	
Custos Variáveis = 60.000 x R\$ 30,00	R\$ 1.800.000,00
Custos Fixos	R\$ 2.100.000,00
Custo da Produção Acabada	<u>R\$ 3.900.000,00</u>
(-) Estoque Final de Produtos Acabados	
<u>R\$ 3.900.000,00</u> = R\$ 65,00 x 20.000 =	(R\$ 1.300.000,00)
60.000	
2º Ano	
Vendas: 60.000 X R\$ 75,00	R\$ 4.500.000,00
Custo dos Produtos Vendidos:	R\$ 4.180.000,00
<i>Custo de Produção</i>	
Custos Variáveis = 50.000 x R\$ 30,00	R\$ 1.500.000,00
Custos Fixos	R\$ 2.100.000,00
Custo da Produção Acabada	<u>R\$ 3.600.000,00</u>
(+) Estoque Inicial de Produtos Acabados	R\$ 1.300.000,00
(-) Estoque Final de Produtos Acabados	
<u>R\$ 3.600.000,00</u> = R\$ 72,00 x 10.000 =	(R\$ 720.000,00)
50.000	

Quadro 7: Calculo das vendas, dos custos e estoques

FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 199)

	1º Ano	2º Ano
Vendas	R\$ 3.000.000,00	R\$ 4.500.000,00
(-) CPV	<u>(R\$ 2.600.000,00)</u>	<u>(R\$ 4.180.000,00)</u>
Lucro	R\$ 400.000,00	R\$ 320.000,00
Estoque Final	R\$ 1.300.000,00	R\$ 720.000,00

Quadro 8: Lucro e Estoque Final pelo Custeio por Absorção

FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 200)

Analisando os resultados pelo Custeio por Absorção, verifica-se que ao passar de R\$ 3.000.000,00 em vendas para R\$ 4.500.000,00, teve o lucro reduzido em R\$ 400.000,00. Ou seja, aumento de 50% nas vendas e decréscimo de 20% no

lucro. A produção foi grande no primeiro ano, com baixo custo unitário (R\$ 65,00), mas foi reduzida no segundo período, aumentando esse valor (R\$ 72,00). Apesar do acréscimo das vendas, o aumento do custo foi mais relevante e provocou a redução do lucro. Assim, observa-se que o resultado não acompanha necessariamente as vendas, sendo excessivamente influenciados pelo volume de produção.

	1º Ano	2º Ano
Vendas	R\$ 3.000.000,00	R\$ 4.500.000,00
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos	<u>(R\$ 1.200.000,00)</u>	<u>(R\$ 1.800.000,00)</u>
(=) Margem de Contribuição	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.700.000,00
(-) Custos Fixos	<u>(R\$ 2.100.000,00)</u>	<u>(R\$ 2.100.000,00)</u>
Lucro	<u>(R\$ 300.000,00)</u>	<u>R\$ 600.000,00</u>
Estoque Final	<u>R\$ 600.000,00</u>	<u>R\$ 300.000,00</u>

Quadro 9: Lucro e Estoque Final pelo Custeio Direto

FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 201)

Nos resultados pelo Custeio Variável verifica-se que o lucro acompanha as vendas, tanto no acréscimo quanto no decréscimo, é claro que o percentual de variação não é igual, no segundo ano, por exemplo, as vendas cresceram 50% e o lucro aumentou 300%.

A diferença no resultado entre os critérios está no custo fixo incorporado aos estoques. No final do primeiro período, o Custeio por Absorção aponta um estoque de R\$ 1.300.000, para 20.000 unidades, pelo custo unitário de R\$ 65,00. Pelo Custeio Direto, o estoque final do 1º ano é de R\$ 600.000,00, com o custo unitário de R\$ 30,00. A diferença de 20.000 unidades x R\$ 35,00 (R\$ 65,00 – R\$ 30,00), R\$ 70.000,00, é exatamente a diferença no lucro entre os critérios. No fim do 2º ano, o Absorção tem um estoque de R\$ 720.000,00, a diferença com o Variável é de R\$ 420.000,00, mas a diferença no lucro é de R\$ 280.000,00. Ocorre que no resultado pelo Absorção está alocada a diferença de R\$ 700.000,00 de custo fixo estocado no 1º período. Portanto, houve uma redução nos custos fixos do estoque de R\$ 280.000,00 (R\$ 700.000,00 – R\$ 420.000,00), e daí a diferença no resultado.

Para ilustrar o conceito de Ponto de Equilíbrio, apresentar-se-á um exemplo de MARTINS (2003, p. 258) adaptado.

Suponha-se que uma empresa venda seu produto por R\$ 500,00 a unidade, que o total de custos e despesas variáveis unitário some R\$ R\$ 350,00 e o total de custos e despesas fixas do mês seja de R\$ 600.000,00.

A empresa obterá o Ponto de Equilíbrio quando suas receitas totais forem iguais aos seus custos e despesas totais:

Receita Total = (Custos + Despesas) Total

Quantidade x R\$ 500,00 = Quantidade x R\$ 350,00 + R\$ 600.000,00

Quantidade x (R\$ 500,00 - R\$ 350,00) = R\$ 600.000,00

Ponto de Equilíbrio =

$$\frac{\text{R\$ 600.000,00}}{(\text{R\$ 500,00} - \text{R\$ 350,00})}$$

= 4.000 unidades/mês

Ou

$$\downarrow$$

Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio = 4.000 unidades x R\$ 500,00 = R\$ 2.000.000,00

Comprovar-se-a:

Custos Variáveis: 4.000 unidades x R\$ 350,00 =	R\$ 1.400.000,00
Custos Fixos:	R\$ 600.000,00
Soma Custos=	R\$ 2.000.000,00

Quadro 10: Cálculo do Ponto de Equilíbrio
FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 258)

Verifica-se que quando a quantidade vendida é 4.000 unidades as vendas somam R\$ 2.000.000,00 e as despesas e os custos fixos variáveis também. Assim, o Ponto de Equilíbrio da empresa é 4.000 unidades ou R\$ 2.000.000,00 em vendas mensais.

A partir da unidade de número 4.001, cada Margem de Contribuição unitária que até então contribuía para a cobertura dos Custos e Despesas Fixos passa a contribuir para a formação do lucro. Ou seja, se 4.100 unidade forem produzidas e vendidas, por exemplo, o lucro será equivalente a soma da Margem de Contribuição unitária de 100 unidades que ultrapassaram o Ponto de Equilíbrio (4.000 unidades):

Lucro = unidades > Ponto de Equilíbrio x Margem de Contribuição	
Lucro = 100 unidades x R\$ 150,00	
Lucro = R\$ 15.000,00	
<i>Comprovar-se-á:</i>	
Receitas Totais: 4.100 unidades x R\$ 500,00	R\$ 2.050.000,00
(-) Custos e Despesas Totais	
Variáveis: 4.100 unidades x R\$ 350,00	-R\$ 1.435.000,00
Fixos	-R\$ 600.000,00
Lucro	R\$ 15.000,00

Quadro 11: Cálculo Lucro com base no Ponto de Equilíbrio
 FONTE: adaptado MARTINS (2003 p. 259)

3.3 CONTROLE DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Todas as despesas realizadas pelas áreas que não estão envolvidas na produção, ou seja, departamento de Vendas e Administrativo, compõem as despesas administrativas. Dentro desta categoria existe item controlável e semi-controlável, o primeiro é composto pelos salários, despesas com viagens, material de escritório e outros, o segundo é representado pelas despesas com energia elétrica, água, aluguel, depreciação, etc.

As despesas administrativas não têm grande representatividade sobre o Lucro Bruto, porém, é onde se encontra o não atendimento ao Princípio da Entidade, que de início pode ser irrelevante, mas com o passar do tempo pode trazer graves problemas para a empresa.

O Princípio da Entidade determina a distinção do patrimônio do sócio do patrimônio da empresa, compreendo como patrimônio os bens, obrigações, receitas e despesas. Para IUDÍCIBUS, MARION (2006, p. 91) “o importante para caracterizar bem o princípio é que, para todos os efeitos, o patrimônio de uma entidade não se confunde com o de outra, os patrimônios dos sócios não se confundem com o da empresa.”

No entanto, sabe-se que muitos sócios oneram a empresa com as despesas próprias ou da família em viagens, com refeições, com combustível, ou ainda usufruem bens como o automóveis e imóveis registrados como sendo propriedade da organização.

A análise das despesas administrativas podem ser realizadas através de gráficos como no item Controle de Vendas.

3.4 CONTROLE NO DEPARTAMENTO DE PESSOAL E NA FOLHA DE PAGAMENTO

A administração de pessoal é importante para a vida da empresa, pois qualquer modificação em seu quadro, por mais simples que seja, estará vinculada a essa área. A contratação de um funcionário ou sua demissão, ocorrida de forma indevida, poderá gerar desgaste à empresa, tanto da parte do relacionamento empregado, quanto do empregador, bem como possível contingência trabalhista. Além disto poderá, por muitos caminhos, ocultar fraudes e desvios.

Para que haja boa administração de pessoal, é importante que existam controles rígidos sobre seus procedimentos e que estes estejam descritos em um manual de normas e procedimentos, evitando assim a alegação de desconhecimento por parte dos empregados. Outras medidas a serem tomadas para minimizar o risco seriam a segregação e a rotatividade de funções.

A seguir foram listados alguns dos mecanismos de controle interno a serem aplicados ao departamento de administração de pessoa, para minimizar riscos de fraude. Tornam-se importantes, além da implantação desses controles, as revisões periódicas feitas por elementos externos ao departamento ou empresas especializadas.

3.4.1 Admissão de empregados

É o ato pelo qual se contrata uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa. Nesse sentido, o empregador e o empregado possuem obrigações que devem ser cumpridas para que tal ato seja considerado completo e válido. O empregado deverá entregar os documentos solicitados pelo empregador para seu efetivo registro, e o empregador deverá preencher os documentos pertinentes à admissão do empregado, devolvendo a documentação recebida no prazo de 48 horas.

A solicitação de contratação de um novo empregado deve ser feita por escrito, pelo chefe do departamento solicitante, devendo ficar arquivada no prontuário do empregado contratado. Ela deverá conter os motivos da contratação e os requisitos necessários do candidato para exercer as funções do cargo vacante, para apreciação e aprovação da gerência e/ou diretoria responsável. Esse procedimento visa evitar contratações desnecessárias e a existência de funcionários “fantasmas”.

Os meios mais comuns nesse caso de adulteração de informações e fraude na admissão de empregado são a preparação de documentos falsos e cadastramento do empregado na folha de pagamento e o cadastramento do empregado em duplicidade no sistema de folha de pagamento.

Sugestões para o controle da admissão (CRC-SP, 2000, p. 29):

- Solicitação do departamento requisitante para a administração de pessoal por meio de formulário próprio;
- Controle periódico dos empregados alocados por departamento, por meio de um relatório que será conferido e vistado pelo chefe responsável;
- Distribuição mensal dos recibos de pagamentos dos empregados pelo responsável do departamento, e comunicação imediata de qualquer divergência.

3.4.2 Férias

É o direito do empregado de anualmente gozar um período de descanso, sem prejuízo de sua remuneração. As férias serão concedidas por ato do empregador, nos 12 meses subseqüentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.

Há diversas formas de fraudar a empresa quanto a esse procedimento, desde a falta de controle específico que poderá gerar o pagamento de férias de forma dobrada (quando a empresa não concede as mesmas no período correto), até seu pagamento em duplicidade (quando o empregado recebe duas vezes pelo mesmo período concessivo).

Uma sugestão para o controle das férias, é que o empregador monte um mapa de controle de férias do qual constem (CRC-SP, 2000, p. 30):

- a) nome do funcionário;
- b) data de admissão;
- c) data do último período de gozo;
- d) salário atualizado;
- e) número de avos do período aquisitivo;
- f) data em que o empregado sairá de férias;
- g) observações da chefia;
- h) valor da provisão de férias e encargos;
- i) valor líquido de férias.

Esse mapa deverá ser confeccionado com base no registro do funcionário e também conter as observações da chefia do empregado sobre o período que melhor atenda aos interesses da empresa e do empregado. Essas previsões de férias devem ser anualmente enviadas para o departamento pessoal, para que o mesmo possa confeccionar o mapa de controle; elas devem trazer a programação de férias do departamento remetente com a devida aprovação.

Esse procedimento objetiva um controle efetivo dos períodos aquisitivos e de gozo de férias, evitando que um funcionário tenha dois períodos de férias vencidos, que goze ou receba mais férias que o permitido por lei, ou que tire férias em período

que possa atrapalhar o bom andamento do departamento onde trabalha, e a redução das despesas com férias no caso de empregados comissionistas, em que o empregador poderá planejar melhor a época do gozo das férias.

Esse controle ajuda também no controle do valor pago pelas férias, pois o valor constante do recibo ou listagem de crédito deve coincidir com o do mapa.

3.4.3 Demissão

É a quebra do contrato de trabalho por parte do empregador ou do empregado. Não existindo prazo estipulado para a terminação do respectivo contrato de trabalho, a todo empregado é assegurado o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.

O pedido de demissão ou recibo de quitação de rescisão de contrato de trabalho, firmado por empregado com mais de um ano de serviço, só será válido quando feito com assistência do respectivo Sindicato ou perante a autoridade do Ministério do Trabalho. O instrumento de rescisão, qualquer que seja o motivo, deverá especificar a natureza de cada verba paga ao empregado e, no caso de verbas variáveis, as mesmas deverão constar obrigatoriamente do verso desse instrumento rescisório.

O prazo de pagamento dessa rescisão será até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato, ou até o décimo dia, contado da data de notificação da demissão, quando da ausência do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.

São inúmeros os métodos de desvio e fraude na rescisão contratual; entre eles destacam-se (CRC-SP, 2000, p. 31):

- empregado que solicita demissão (pedido de demissão) e cuja rescisão contratual é confeccionada como dispensa sem justa causa (demitido), causando ao empregador despesa adicional do aviso prévio e seus reflexos, bem como multa contratual dos 40% do FGTS

(a que, no caso de pedido de demissão, o empregado não teria direito);

- empregado que é demitido e continua constando da folha de pagamento após o mês da rescisão contratual;
- empregado demitido no início do mês e durante o mês é feito o pagamento do adiantamento salarial;
- a contabilidade registra saída de verba para rescisão, mas não há recibo, ou este traz pagamento inferior;
- recibo com falsificação;
- cheques endossados para a mesma pessoa. Endosso de cheque a empregado do departamento de administração de pessoal;
- devolução de parcelas sem o conhecimento da empresa, que não as recebeu;
- pagamento de verbas rescisórias excessivas, além daquelas a que o empregado teria direito;
- empregado demitido logo após o vencimento de seu contrato de experiência, causando à empresa despesas desnecessárias de rescisão contratual.

Há várias medidas de precaução contra desvios (CRC-SP, 2000, p. 32):

- a criação de formulário próprio a ser preenchido pelo chefe do setor que solicite a demissão de determinado funcionário, com esclarecimento dos motivos para ser vistado pela gerência e/ou diretoria;
- o envio periódico de uma relação (obtida da folha de pagamento) com os empregados por chefia/departamento, a fim de que os chefes verifiquem a quantidade de empregados sob sua coordenação e notifiquem qualquer alteração, evitando-se assim que empregados recém-demitidos ou transferidos permaneçam na folha de pagamento;
- a criação de um procedimento de dupla conferência, ou seja, que o trabalho de um empregado seja conferido por outro, visando evitar erro ou qualquer tentativa fraudulenta;

- a utilização de cheques ou depósitos em conta corrente, a serem confeccionados pelo departamento de tesouraria. Esse procedimento faz com que os prazos de vencimento sejam observados por ambos os departamentos e sejam evitados atrasos;
- a realização de conciliação das contas contábeis do departamento de administração de pessoal e sua respectiva reconciliação contábil pelo departamento contábil;
- a criação de um controle de prazos para os contratos de experiência e por tempo determinado para que o departamento de administração de pessoal alerte o superior do empregado sobre o prazo para que este decida se o mesmo será prorrogado, mantido ou se o empregado será desligado da empresa. Tal controle faz-se necessário, pois o desligamento desse empregado após o vencimento do contrato com prazo determinado gera um custo adicional em sua rescisão.

3.4.4 Processos trabalhistas

É o meio pelo qual empregado ou empregador procuram a Justiça do Trabalho para dirimir um conflito de interesses. Isto é, toda vez que empregado ou empregador se sentirem lesados, poderão recorrer à Justiça do Trabalho, por meio das Justas de Conciliação e Julgamento, em que, em um primeiro momento, juízes empregarão sempre seus bons ofícios e persuasão para uma solução conciliatória dos conflitos.

Não havendo acordo, o juízo conciliatório converter-se-á obrigatoriamente em arbitral, proferindo decisão na forma prescrita na lei.

A empresa, no caso de ser o sujeito passivo do processo, deverá entrar em contato com seu advogado após o recebimento do ofício, pois existem prazos a serem cumpridos. Este deverá solicitar as informações necessárias e a documentação pertinente ao caso, a fim de que seja montada a defesa. No prazo estabelecido pelo ofício, o empregador, ou seu preposto, juntamente com o

advogado deverão comparecer à Junta d Conciliação munidos da defesa, para que os juízes apreciem o caso e profiram a sentença.

O que ocorre com maior freqüência nesse caso não é a fraude ou o desvio de numerário, mas a falta de organização, que ocasiona diversas contingências à empresa, como segue (CRC-SP, 2000, p. 33):

- arquivo indevido da citação, causando o extravio da mesma;
- falta de entrega de documentação em período hábil para a formulação da defesa;
- perda do prazo para a defesa;
- preposto que não comparece à audiência, para prestar depoimento;
- falta de preparo, ou desconhecimento da causa que está sendo julgada por parte do preposto;
- divergência entre o valor pago pela empresa e o recebido pelo ex-empregado.

A empresa deve adotar um mapa para o controle dos prazos para os processos, visando evitar a perda dos mesmos, que culminaria na perda da referida ação por revelia. Além disso, a empresa periodicamente deverá solicitar a seus advogados relatórios, informando a posição do processo e a possibilidade de ganho ou perda, para estar a par de uma possível contingência. Por fim, a criação de uma rotina, para verificar se o valor efetivamente pago corresponde ao valor da causa, bem como seus encargos.

3.4.5 Autorização para aumento salarial

Todo aumento salarial, que não seja motivado por dissídio coletivo ou acordo entre sindicatos, deverá possuir uma autorização por escrito, devendo ser requisitado pela chefia do empregado e vistado pela gerência e/ou diretoria. Tal ato se faz necessário, para evitar que seja efetuado aumento salarial sem o conhecimento prévio da gerência e/ou diretoria.

Esse controle é muito necessário e sua falta poderá gerar os seguintes problemas à empresa (CRC-SP, 2000, p. 38):

- aumento salarial acima do percentual estipulado;
- promoções e/ou méritos que não condizem com a realidade;
- dificuldade no cálculo do acordo ou dissídio coletivo da categoria, pois não haverá diferenciação entre os adiantamentos de dissídio e os aumentos de mérito e/ou promoções.

Deverá ser criado um formulário de autorização para aumento salarial, do qual deverá constar o motivo de tal aumento (promoção, mérito ou antecipação do dissídio coletivo). Esse formulário deverá ser vistado pelo responsável do departamento solicitante e pelo gerente e/ou diretor responsável e deverá ser arquivado no prontuário do empregado para futuras consultas.

3.4.6 Horário

Para as empresas com mais de 10 empregados, será obrigatória a anotação do cartão de ponto, que deverá conter o nome do empregado, horário de entrada e saída, bem como intervalos de alimentação e/ou descanso. No caso de horas extras, elas deverão ser apontadas e pagas na folha de pagamento do referido mês de competência. Com relação a faltas ou atrasos, o empregado deverá justificá-las com os atestados (conforme legislação), pois, caso contrário, o empregador poderá efetuar os devidos descontos salariais.

3.4.7 Hora Extra

São as horas realizadas após o expediente normal, que deverão ser remuneradas com um acréscimo mínimo de 50% do valor da hora. Para a empresa

utilizar-se desse expediente, deverá realizar um acordo entre as partes, prevendo a quantidade de horas e a sua remuneração.

As empresas, frequentemente, cometem erros no apontamento de horas, pois se trata, em muitos casos, de controles efetuados da forma manual, passíveis de erro, que muitas vezes não são revisados. As causas mais comuns de erros são, segundo CRC-SP (2000, p. 39):

- trabalhos em horários extraordinários sem necessidade ou sem objetividade;
- trabalho sem autorização dos responsáveis pelo departamento;
- erros na contagem das horas realizadas;
- erro no pagamento do percentual utilizado;
- não pagamento dos reflexos decorrentes das horas extras.

A empresa deverá manter controle rígido sobre horas extras, devendo a chefia do departamento responsabilizar-se por sua realização. As horas extras só poderão ser realizadas com autorização (escrita) prévia da gerência e/ou diretoria.

Nessa autorização, a chefia deverá descrever o motivo da realização de horas extras e o número de empregados recrutados.

Tal controle faz-se necessário para uma análise gerencial, visto que, por meio dela, a gerência poderá detectar possíveis falhas estratégicas, falta de treinamento da equipe ou até mesmo falta de empregados para a realização do trabalho. As horas extras habituais geram um custo para a empresa, e é mais econômico o acréscimo de mais um turno em alguns departamentos, por isso reduziria seu custo, já que a hora extra deve ser paga com um acréscimo de, no mínimo, 50% e há reflexos no DSR (Descanso Semanal Remunerado), férias, 13º salário etc.

3.4.8 Faltas

É o não comparecimento do empregado ao serviço em horário e dia estipulados no contrato de trabalho.

As empresas frequentemente não possuem controle nesse sentido, gerando assim erros nos descontos, ou até falta de descontos das faltas. As formas mais comuns de erros são (CRC-SP, 2000, p. 40):

- falta de desconto em folha de pagamento;
- falta de desconto do descanso semanal remunerado, quando da falta;
- falta de controle sobre os cartões de ponto;
- falta de controle de frequência para desconto das faltas injustificadas nas férias, conforme o art. 130 da CLT;
- falta de controle das justificativas das faltas.

As empresas deverão manter controle rígido sobre os empregados no que diz respeito às faltas, pois além de verificar possíveis problemas no departamento, poderão detectar até fraudes nas justificativas. Quando o empregado tiver faltas superiores a cinco, dentro de um período aquisitivo das férias, a empresa poderá efetuar o pagamento de suas férias proporcionalmente, conforme a legislação específica.

3.4.9 Benefícios

A empresa deverá ter um controle para cada benefício legal (salário-família, vale-transporte, licença-maternidade etc.), além dos documentos necessários e preenchimentos obrigatórios solicitados pela legislação.

3.4.10 Vale-Transporte

É o benefício em que o empregador (pessoa jurídica ou física) antecipa ao empregado o valor a ser gasto no deslocamento de sua residência até o trabalho e vice-versa, por meio do sistema de transporte coletivo público, urbano ou

intermunicipal e/ou interestadual que tenha características semelhantes ao urbano e seja gerido diretamente ou mediante concessão ou permissão de linhas regulares e com tarifas fixadas pela autoridade competente. O empregador participará dos gastos de deslocamento do empregado com a ajuda de custo equivalente à parcela que exceder a 6% de seu salário básico.

Por ser considerado por muitos como uma moeda em circulação, o vale-transporte tem sido utilizado para a compra de alimentos, cigarros e demais itens de consumo diário.

Assim, o risco de desvio e fraudes desse benefício tem aumentado sensivelmente. Algumas formas de fraude e erros que ocorrem nas empresas são o empregado que preenche a declaração de vale-transporte indevidamente e solicita um número superior do que seria devido; desvios do vale-transporte devido à falta de controle dos vales adquiridos; utilização dos vales para serviços externos da empresa; solicitação de vale-transporte por empregado que possui condução própria e solicita o vale para o deslocamento de familiares.

Sugestões para o controle de vale-transporte (CRC-SP, 2000, p. 41):

- a declaração deverá ser renovada anualmente; nessa renovação, o empregado deverá justificar os vales solicitados e comprovar seu endereço residencial;
- deverá ser confeccionado um controle de aquisição dos vales, do qual constem número de vales adquiridos, vales entregues e número de vales em estoque. Esse controle deverá ser mensal, e por meio dele a empresa poderá analisar os valores gastos e suas oscilações durante o mês;
- a empresa não deverá utilizar-se desse vale para seus trabalhos externos, pois além de ser ilegal (já que eles possuem incentivos fiscais), o controle é extremamente prejudicado.

3.4.11 Vale-Refeição ou Cesta Básica

É o benefício concedido aos empregados mediante o pagamento de suas refeições (por meio de vales-refeição, refeitórios, vales supermercados e cestas básicas), tal benefício tem o incentivo legal do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

Como o vale-transporte, esse benefício está transformando-se em um tipo de moeda com a qual os empregados podem adquirir bens de consumo, desvirtuando assim sua finalidade.

Métodos de desvio ou fraude no vale-refeição e cesta básica (CRC-SP, 2000, p. 42):

- falta de controle dos vales adquiridos, dando margem a desvios dos referidos vales;
- entrega do benefício em duplicidade, devido à falta de comprovante de entrega;
- o empregador utiliza esses benefícios como forma de premiação de assiduidade ou outra forma de premiação.

Sugestões para o controle de vale-refeição e cesta básica:

- confecção de um controle de aquisição dos vales, do qual constem número de vales adquiridos, de vales entregues e número de vales em estoque. Esse controle deverá ser mensal, e por meio dele a empresa poderá acompanhar os valores gastos e suas oscilações durante os meses;
- criação de um comprovante de entrega dos vales, impedindo assim a entrega em duplicidade;
- os benefícios de vale-refeição e/ou cesta básica não podem ser utilizados como forma de premiação, podendo a empresa ser penalizada com a perda do benefício do PAT e a conseqüente tributação de contribuição previdenciária e fundiária.

3.4.12 Encargos sociais e impostos

Nesse item estão enquadrados todas as contribuições e impostos que têm sua origem no departamento de administração de pessoal. Esse item merece atenção especial, pois muitas empresas já sofreram fraudes em seus recolhimentos e, além de multas e problemas com a fiscalização, ainda enfrentam a perda do dinheiro desviado. Profissionalmente, por se tratar de recolhimentos em sua maioria de grandes valores, as empresas acabam confiando demasiadamente em apenas um empregado, o que é uma falha no controle que, geralmente, acaba provocando grandes problemas.

Algumas formas de desvios e fraudes são o pagamento de encargos ou impostos efetuado por meio de cheque ao portador, que facilita sua utilização por parte do empregado mal-intencionado e a falsificação da autenticação bancária em guias de recolhimento.

Sugestões para o controle dos pagamentos (CRC-SP, 2000, p. 43):

- o pagamento deverá ser feito por meio de cheque nominal ao banco arrecadador ou de uma relação de débitos em conta corrente, devidamente aprovada por duas pessoas; uma delas será o gerente e/ou diretor responsável;
- a confecção dos documentos e seu pagamento deverão ser efetuados por departamentos distintos, evitando assim a fraude.

3.5 CONTROLES INTERNOS NA TESOURARIA

O dinheiro, como é demasiadamente sabido, exerce grande influência no instinto de preservação, cobiça, ambição das pessoas e a grande maioria das irregularidades a ele se relaciona. Além disso, o dinheiro entra praticamente em quase todas as transações ou operações de uma empresa. Nesse contexto,

podemos afirmar que o dinheiro está presente nas entradas e saídas de caixa de qualquer empresa.

Entre as entradas estão as vendas a vista, cobrança de duplicatas, cobrança por Correio, desconto de duplicatas, empréstimos obtidos, aumento de capital, venda de ativo imobilizado e outros recebimentos.

Entre as saídas pode-se listar os salários de funcionários, impostos, contribuições e encargos sociais, fornecedores, juros, dividendos, pagamentos de empréstimos, investimentos e outros pagamentos.

Uma estrutura organizacional adequada exige a separação de responsabilidades incompatíveis para fins de controle. Para CRC-SP (2000, p. 46) funcionários que têm acesso a valores em caixa ou em bancos não devem:

- registrar ou transcrever recebimentos de numerários ou cheques; registrar ou transcrever pagamentos;
- escriturar contas a receber ou ter acesso ao razão geral de clientes;
- enviar extratos aos clientes ou ter acesso a suas respostas;
- preparar ou autorizar a preparação de avisos de créditos ou de baixa de contas a receber, como incobráveis, descontos ou devoluções;
- conciliar contas bancárias;
- escriturar ou revisar importâncias a serem recebidas de fontes diversas.

A inexistência dessa separação de funções incompatíveis enfraquece o sistema de controles internos, possibilitando condições para erros intencionais ou não. A grande maioria de erros ou desfalques intencionais em operações de pagamentos e recebimentos, e também na guarda de valores, é cometida em razão do acúmulo de funções incompatíveis e da falta de “verificação interna”. A “verificação interna” na estrutura organizacional é essencial, pois determina que atos praticados por um funcionário sejam conferidos ou aprovados por outro.

A primeira condição para um funcionário cometer irregularidade é o acesso às disponibilidades. O acesso aos ingressos de recursos inclui qualquer atividade que permita a um funcionário utilizar os ingressos de recursos (numerário ou cheque) em proveito próprio. O empregado que se dispõe a tal atitude precisa não somente ter acesso aos valores, mas também a esperança de apropriar-se deles

sem ser descoberto. Evitar a descoberta pode ser possível ou porque ninguém toma qualquer medida para apurar se houve irregularidades, improvável, mas não impossível, ou então porque o empregado tem possibilidade de ocultar seu ato. A irregularidade, uma vez cometida, tanto pode ser visível quanto oculta.

3.5.1 Caixa

O numerário em poder da empresa deve restringir-se apenas ao montante suficiente para pagamento de pequenas despesas diárias, tais como refeições, condução etc., controlado ou não mediante “boletins de caixa”.

Existem dois tipos de sistema de caixa: rotativo e fundo fixo.

No sistema rotativo não é definido um valor mínimo ou máximo do numerário; este deve ser suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e é recomposto por meio de emissão de cheque. Este tipo de fundo requer controle extracontábil mediante boletins de caixa; todavia, não deve haver registros de operações com clientes, fornecedores, bancos etc., sendo destinado apenas ao pagamento de pequenas despesas.

O sistema de fundo fixo oferece melhores condições de controle e seu funcionamento é basicamente o seguinte: o responsável pelo caixa firma um recibo pelo valor fixo recebido, que fica sob sua responsabilidade. O valor do fundo fixo de caixa deve ser determinado pela administração com base na experiência adquirida quanto ao montante total dos pagamentos que usualmente são feitos em dinheiro, dentro de um limitado espaço de tempo. E, periodicamente, assim que o fundo em dinheiro ficar abaixo de um limite razoável, faz-se seu reembolso, após a aprovação do boletim do fundo fixo e respectivos comprovantes, emitindo-se um cheque nominal a favor do responsável pelo caixa.

Com esse sistema, os controles internos sobre o numerário de caixa ficam substancialmente simplificados, pois sempre ocorre que a soma do numerário remanescente com os comprovantes de caixa é igual ao valor do fundo fixo preestabelecido.

Para uma boa administração do caixa é indispensável o Relatório Diário de Caixa. Cada empresa possui um modelo, mas o importante é que todas as saídas e entradas no Caixa sejam registradas no relatório e os documentos sejam anexados, todos os registros devem ter respectivos comprovantes e o saldo inicial e final do relatório deve ser conferido. Segue um modelo:

EMPRESA A			
RELATÓRIO DIÁRIO DE CAIXA			
DATA: 02/01/2009			
HISTÓRICO	RECEBIMENTO	PAGAMENTO	SALDO
SALDO INICIAL			500,00
PGTO NF 20 PAPELARIA MM		25,00	475,00
VENDA NF 95	90,00		565,00
PGTO NF 595 CIA DA AGUA		7,00	558,00
VENDA NF 100	50,00		608,00
TOTAL	140,00	32,00	608,00

SALDO INICIAL	500,00
RECEBIMENTOS	140,00
PAGAMENTO	(32,00)
SALDO FINAL	608,00
TOTAL EM R\$	608,00
DIFERENÇA	-

RESPONSÁVEL:	João B Silva
VISTO:	João B Silva

SUPERVISOR:	Luzia A. Almeida
VISTO:	Luzia A. Almeida

Quadro 12: Relatório Diário de Caixa

3.5.2 Contas bancárias

As transações com instituições financeiras são bastante diversificadas e envolvem operações ativas e passivas. Do ponto de vista das empresas, essas operações que envolvem recursos obtidos ou transferidos podem ser classificadas

como disponibilidades imediatas (depósitos a vista), créditos (contas de cobrança, caucionadas, vinculadas), investimentos (aplicações financeiras de curto e longo prazos) e exigibilidades (contas garantidas, empréstimos e financiamentos, aceites cambiais, descontos de duplicatas, debêntures etc.).

As empresas que possuem filiais em localidades fora de sua sede, inclusive no exterior, usam também contas bancárias, notadamente de depósitos a vista, para controle, separadas em pagadoras e recebedoras.

As conciliações bancárias devem ser realizadas diariamente e cada entrada ou saída de recurso deve ter seu respectivo documento comprobatório. Para esta atividade deve ser emitido um extrato diário da conta bancária e anexados os documentos na ordem dos débitos e créditos, os quais devem ser marcados indicando que o valor tem documento ou já foi utilizado, isso como medida de facilitar a conciliação. Deve ser realizada a conferência do saldo do extrato realizando o cálculo do saldo inicial, menos os débitos, mais os créditos. No rodapé deve constar o nome e assinatura do funcionário responsável pela conciliação e de seu supervisor.

3.5.3 Recomendações para controlar os ingressos de caixa

- Estabelecer a separação da função de recebimento daquela relacionada com o registro das operações;
- Centralizar os recebimentos, o máximo possível;
- Registrar imediatamente todos os recebimentos;
- Depositar integralmente todos os recebimentos diários;
- Por segurança, o Caixa não deve ter acesso aos livros contábeis, especialmente o Razão e o Registro de Contas a Receber;
- Delegar a tarefa de conciliação bancária a funcionário que não tenha responsabilidade sobre o caixa.

Outras medidas complementares, tais como (CRC-SP, 2000, p. 56):

- manutenção de seguro contra roubo de valores recebidos para cobradores de clientes localizados em regiões longínquas;
- manutenção de seguro-fidelidade aos funcionários ligados ao caixa;
- realização de recebimento sempre por meio de cheques nominativos à empresa;
- a emissão de recibos e quitação das duplicatas recebidas.

3.5.4 Recomendações para controlar as saídas de caixa

Segundo CRC-SP (2000, p. 57) algumas normas para controle das saídas de caixa são:

- Atribuir a atividade de desembolso a pessoas com responsabilidades bem definidas;
- Atribuir a função do desembolso de caixa a pessoas especificamente autorizadas;
- Registrar todos os desembolsos de caixa;
- Estabelecer separação entre as funções de preparo, assinatura e entrega dos cheques.

Especificamente, contra possíveis desvios de fundos, as seguintes medidas de precaução devem ser tomadas pelas empresas (CRC-SP, 2000, p. 57):

- os desembolsos devem ser efetuados por meio de cheques, com exceção daqueles efetuados por fundo fixo de caixa;
- os cheques devem ser assinados, preferencialmente, por dois funcionários, com base em documentação hábil satisfatória;
- a cada emissão de cheque deve ser emitida uma cópia do mesmo, na qual será anexado o documento após pago e entregue a área responsável pela conciliação da conta bancária;
- a tarefa de elaboração dos cheques deve ser segregada daquela que se refere à preparação dos documentos;

- após os pagamentos, todos os documentos comprobatórios devem ser carimbados, o que indica que já foram utilizados;
- todas as pessoas que assinam cheques devem ter seguro-fidelidade;
- as conciliações bancárias não devem ser preparadas por funcionários que aprovam pagamentos ou assinam cheques;
- a função do registro de caixa deve ser totalmente separada da tarefa de desembolso de caixa;
- deve haver rodízio periódico dos funcionários que desempenham funções de desembolso de caixa.

3.6 CONTROLE DO CONTAS A RECEBER

Segundo FIPECAFI (2007, p. 79) as contas a receber são valores a receber decorrentes de vendas à prazo e representam um dos ativos mais importantes da empresa.

Nem todo cliente pode pagar na hora da compra, por isso a venda a prazo é um poderoso instrumento de facilidade comercial. Mas vender a prazo exige muito cuidado e conhecimento. É preciso analisar quanto vai vender a crédito, para quem vai vender, por quanto vai vender e quais os prazos que pode dar. O empresário geralmente enfrenta dificuldades para conseguir crédito e a venda a prazo é uma concessão de crédito ao cliente, que o empresário pode não possuir.

A cessão indiscriminada do crédito cria graves problemas financeiros para o empresário e pode levar a empresa à solvência. O preço de venda deve ser majorado para que seja vendido a crédito e o prazo cedido ao cliente deve obedecer a uma relação com o poder de pagamento da empresa. O empresário deve:

- Medir o crédito que recebe e aquele que vai dar;
- Medir os prazos que tem para pagar e os prazos nos quais vai receber;
- Indagar se as pessoas às quais ele dará o crédito possuem capacidade de pagamento;

- Calcular um preço diferente para a mercadoria baseado no que precisa para repor seu estoque naquele prazo disponibilizado a cliente e o juro que paga a bancos.

Ao vender um produto que custa a cada mês mais 8% e os juros e correções que se paga são de 8% ao mês, pode-se com um empréstimo cobrir a alta do produto, neste caso o empresário repassa ao comprador final os seus ônus e calcula uma taxa, a cada mês de prazo. Se o prazo foi, por exemplo, de 3 meses, o ônus deve ser de 8 vezes 3, ou seja, 24% para o comprador.

Ao comprar mercadorias para pagar ao Fornecedor em 90 dias, o ideal será que o prazo cedido ao cliente seja de 60 ou de 50 dias.

3.6.1 Ficha do cliente

Só se deve vender a prazo para quem tem condições de pagamento no dia do vencimento da dívida e a pesquisa sobre a vida financeira do cliente dá mais segurança do recebimento do crédito. É preciso saber:

- O quanto ganha por mês;
- Quais as propriedades que tem;
- Aonde ele compra a crédito também;
- Quais as referências que tem onde compra a prazo;
- Quais os bancos com os quais opera e qual a referência que o banco dele oferece;
- Quanto tempo ele vive no lugar e qual a referência que pode dar de pessoas que merecem fé;
- Se tem títulos protestados;
- Se tem Cartões de Crédito;
- Se tem veículos;
- Se mora em casa própria, etc.

Quanto o cliente é Pessoa Jurídica além das referências comerciais e bancárias pede-se os 3 últimos Balanços para que se estude se a empresa tem Liquidez e Rentabilidade.

Liquidez é a capacidade de pagamento que se obtém confrontando o Ativo Circulante (menos as Despesas Antecipadas e Provisões) com o Passivo Circulante. Rentabilidade é a capacidade de obter lucro, este indicador é obtido confrontando o Lucro Líquido com o Patrimônio Líquido médio (média patrimônio líquido do período anterior mais patrimônio líquido final do período em análise, dividido por dois), ele mostra qual a taxa de rendimento do capital próprio.

As empresas com liquidez acima de 1 e com lucro, em princípio, são merecedoras de crédito, embora esta seja uma análise muito superficial e que deve ser constantemente revista.

Ao verificar que o cliente merece crédito e passar então a dar condições de compra ao mesmo deve-se estabelecer limites.

Os dados dos clientes devem ser registrados no sistema, caso não seja possível adquirir um, devem ser anotados em uma Ficha, que deve ser arquivada em ordem alfabética e compor um Cadastro ou Fonte de Informação dos clientes.

3.6.2 Autorização do Crédito

Na pequena empresa só se deve faturar o cliente para o qual o empresário liberou ou autorizou a venda. Por isso, é importante que o pessoal de vendas tenha o Cadastro dos clientes em mãos.

O Cadastro deve ser constantemente atualizado além de verificar se o cliente não possui dívidas em atraso ou não pagas.

3.6.3 Faturamento e Cobrança

Para evitar fraudes a pessoa que vende não deve ser a mesma pessoa que cobra e que recebe as duplicatas. O faturamento deve obedecer a um controle para que se tenha certeza que todas as notas fiscais a prazo foram corretamente faturadas. Para maior segurança as vendas a prazo podem ser feitas em notas fiscais com série especial e o total de tais notas, mensalmente, podem ser conferidos com o total do faturamento.

Nas vias de arquivo da empresa (cópias fiéis das duplicatas), que ficam junto ao talão de notas fiscais a prazo, deve-se colocar o número da fatura e a data do faturamento, para permitir conferência fácil e a qualquer momento. Este procedimento poder ser realizado com um carimbo, conforme SÁ (1984, p. 116), com a denominação Faturado – fat. _____ nº _____ em __/__/__.

No setor de cobrança as vias devem ser arquivadas por data de vencimento.

Passados 8 dias sem que se receba aviso de liquidação deve-se iniciar a cobrança. Geralmente a cobrança é feita pela própria empresa, para isso é necessário fazer uma tabela e expedir os Avisos de Cobrança que são mais rigorosos conforme o tempo de atraso. Cada tipo de empresa tem um tipo de sistema próprio, segue exemplo apresentado por SÁ (1984, p.116):

- 8 dias de atraso – Aviso nº 1: lembra a data de vencimento e informa que não recebeu o aviso de liquidação;
- 20 dias de atraso – Aviso nº 2: lembra que o título não foi pago e pede imediatas providências;
- 30 dias de atraso – Aviso nº 2 outra vez;
- 45 dias de atraso – Carta energética avisando levar ao cartório;
- 60 dias de atraso – protesto de Título;
- 70 dias de atraso – ameaça de Cobrança Executiva mediante Carta de Advogado da empresa;
- 90 dias de atraso – início da Ação de Cobrança Executiva

A Cobrança é responsável pelo retorno dos recursos cedido a terceiros a título de crédito, por isso deve estar atenta aos títulos vencidos e não pagos a fim de

garantir o retorno do dinheiro o mais rápido. Deve informar o Cadastro sobre os maus clientes para que os mesmos não voltem a ter crédito antes de liquidar suas dívidas com a empresa. Em geral, as empresas trocam informações sobre clientes mau pagadores.

3.6.4 Cobrança e tesouraria

Para pagar a duplicata em atraso o cliente deve dirigir-se à Cobrança que preparará o procedimento de quitação e encaminha o cliente à Tesouraria, único setor que deve receber.

O recibo pode ser impresso em 3 vias - uma para o cliente, outra para a Tesouraria e outra para a Cobrança. De acordo com SÁ (1984, 117) deve contar no documento: “Este valor deve ser recolhido na Tesouraria e será quitado na mesma”. A Cobrança apenas prepara o documento e faz as devidas anotações na Ficha do Cliente, enquanto a Tesouraria recebe e quita a dívida.

O sistema de cobrança varia de acordo com cada empresa, há empresas que adotam carnês, cobradores, sistema bancário, etc., porém o importante é que a Cobrança acompanhe cada cliente e cada dívida.

3.6.5 Controle Físico e Inventário das Duplicatas

O controle físico e inventário das duplicatas é uma excelente maneira de controle tanto diariamente como no levantamento dos balanços Patrimoniais.

O inventário, segundo SÁ (1984, p.119), compreende: títulos em Carteira ou em poder da Empresa, de Bancos, de Cobradores, Vendedores viajantes, de Advogados, etc.

Sempre que um título é entregue a terceiros para cobrança ou garantia de operações ou outra finalidade, deve ser emitido um recibo de entrega com todos os

dados do mesmo para garantir o controle de onde se encontra o título ou para efeito de comprovação da dívida.

A conferência sobre a posição dos títulos deve ser realizada periodicamente.

3.6.6 Cobrança e Contabilidade

O controle contábil das duplicatas é indispensável para assegurar demonstrações contábeis fidedignas ou eventuais cobranças em duplicidade que podem acarretar reclamações e perda de clientes. A rubrica “Clientes”, do Balanço Patrimonial, deve ser espelho do saldo de duplicatas a receber do controle ou sistema da Cobrança.

3.7 CONTROLES INTERNOS NOS ESTOQUES

Segundo o FIPECAFI (2007, p. 104) os estoques são bens adquiridos ou produzidos pela companhia com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades.

Dependendo da natureza da atividade da companhia, os estoques terão características diferenciadas quanto a seu controle, registro contábil e apresentação nas demonstrações financeiras.

Por exemplo, em empresas industriais, como o produto é elaborado total ou parcialmente na companhia, tem-se a necessidade de controlar não só os recursos (matéria-prima, mão-de-obra, gastos gerais etc.) que serão utilizados no processo produtivo, como também as fases de produção e armazenamento do produto acabado.

A matéria-prima é, geralmente, o principal componente do custo. As quantidades solicitadas para produção devem possuir controle que assegurem que as informações-bases para formação do custo sejam perfeitas.

Os registros dos estoques são muitas vezes imprecisos, podendo ocorrer erros quando do registro dos eventos. Para assegurar a qualidade dos registros dos estoques, deve-se fazer controles preventivos quanto à existência de autorização prévia, existência de todos os dados necessários e racionalidade do registro, assim como procedimentos corretivos para acerto dos erros verificados.

Os produtos que se encontram em processo necessitam de acompanhamento para a coleta dos custos inerentes a cada tipo de produto, cumprimento dos prazos de entrega, controle do nível de estoque em processo, minimização do tempo ocioso dos recursos de produção etc.

Já em empresas comerciais os estoques são adquiridos prontos para venda e a atividade da companhia será armazená-los adequadamente para posterior revenda.

Quando os controles contábeis forem elaborados na área de estoques, a companhia deve preocupar-se com os seguintes aspectos:

- Existência: se os estoques existem fisicamente e se há documentação adequada relativa a sua propriedade;
- Avaliação: os saldos dos estoques refletem todos os eventos ou circunstâncias que afetam sua avaliação, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade; os estoques estão demonstrados pelo menor valor entre o custo e o de mercado, reduzidos a seu valor estimado de realização ou valor de sucata para refletir os itens de estoque de baixa movimentação, obsoletos, invendáveis ou não utilizáveis; os lucros ou prejuízos entre as empresas ligadas estão sendo eliminados;
- Contabilização: todas as quantidades e saldos de estoques estão adequados e integralmente contabilizados nos registros contábeis;
- Acumulação de valores: as quantidades e saldos de estoques estão adequadamente acumulados nos pertinentes registros contábeis correspondentes.

A má administração dos estoques pode levar uma empresa a enfrentar sérios problemas financeiros, como a falta de recursos financeiros disponíveis, obrigando o empresário a tomar capital de terceiros para honrar seus compromissos.

O estoque deve ser controlado permanentemente. O correto é que a qualquer momento que se desejar saber o saldo existente de uma determinada mercadoria em estoque seja necessário apenas acessar o sistema e identificar a quantidade existente. Para isso, deve-se realizar um controle individual das quantidades existentes de cada item do estoque através da Ficha Controle de Estoque, na qual estão identificados a data da movimentação, o histórico (compra, venda ou devolução), entradas, saídas e saldo existente.

DATA	HISTÓRICO	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		QDE	VLR. UNIT	VLR. TOTAL	QDE	VLR. UNIT	VLR. TOTAL	QDE	VLR. UNIT	VLR. TOTAL

Quadro 13: Modelo de Ficha Controle de Estoque

Fonte: RAMOS (2006, p. 4)

É necessário um controlador de estoque para atualizá-lo constantemente, dando entrada das mercadorias que foram adquiridas e entraram para o estoque, bem como fazendo as baixas das mercadorias que foram destinadas a produção, vendidas e ou devolvidas.

Periodicamente, semanal ou quinzenalmente, a gerência deve realizar auditorias e verificar se as quantidades em estoque correspondem aos registros contábeis. Este procedimento facilita o acompanhamento de perdas no estoque, além de permitir a determinação de metas de redução de perdas a serem atingidas pela empresa com o monitoramento.

O Preço Médio Ponderado (PMP) é o método utilizado para a mensuração e controle do estoque. No PMP a cada aquisição faz-se uma média do valor unitário das mercadorias em estoque (valor total do estoque antes da compra mais valor da compra, dividido pelo número de unidade total após a compra).

Mas, de acordo com RAMOS (2006, p. 6) para um controle efetivo é necessário atentar-se ao Estoque Mínimo, Estoque Máximo e Prazo Médio de Renovação de Estoque. Conceitos que serão apresentados a seguir.

3.7.1 Estoque Mínimo

Estoque Mínimo é a quantidade mínima que uma mercadoria poderá ficar em estoque. O Estoque Mínimo é um alerta para o controlador do estoque da necessidade de ser adquirido novo lote de mercadorias para não faltar a mesma no balcão.

Para o cálculo do Estoque Mínimo é necessária a mensuração da Venda Média Mensal (VMM), ou seja, quantidade média que um item é vendido no período de um mês. A VMM é igual as vendas totais do período pelo número de meses correspondentes.

Outro item necessário para o cálculo do Estoque Mínimo é o Tempo de Cobertura. É o tempo que se levará para repor um item no estoque, ou seja, desde que nota-se que o item atingiu o estoque mínimo até sua reposição. Este tempo varia principalmente de acordo com o fornecedor, por isso, importante que ao verificar que o estoque está no ponto mínimo o controlador já informe a gerência para que esta faça o pedido do novo lote de mercadorias.

O Estoque Mínimo é igual a Venda Média Mensal multiplicada pelo Tempo de Cobertura, dividido por 30 dias. O resultado de “x” unidades significa que as mesmas manter-se-ão em estoque pelo Tempo de Cobertura.

3.7.2 Estoque Máximo.

O Estoque máximo é a quantidade máxima de mercadorias que a empresa está disposta a bancar no estoque. É uma decisão da gerência ou diretoria que deve ser bem analisada a fim de não prejudicar as disponibilidades da empresa.

3.8 CONTROLE DO IMOBILIZADO

Para a empresa produzir, revender ou prestar serviços, precisa de meios que permitam tal intenção. Para isso, adquirem imóveis (lojas, galpões, etc.), móveis (balcões, prateleiras, mesas, etc.), veículos (caminhões, utilitários, automóveis, etc.), ferramentas, utensílios, máquinas, etc.

De acordo com FIPECAFI (2007, p. 190) os itens que pertencem ao Ativo Imobilizado compreendem: terrenos, obras civis, máquinas, móveis, veículos, benfeitorias em propriedades arrendadas, direitos sobre recursos naturais, etc.

Diferente das mercadorias, o retorno da aplicação de recurso nesses tipos de bens não é rápido, ficando os mesmos imobilizados. Assim, é muito importante planejar para adquirir o imobilizado para não esgotar os recursos circulantes (aqueles que se converter em dinheiro mais rápido, como as mercadorias, e duplicatas a receber, por exemplo) e causar graves problemas financeiros para a empresa.

De acordo com a atividade, algumas empresas necessitam de mais imobilizado e outras menos, as empresas de transporte, por exemplo, necessitam de muitos caminhões, por isso o Imobilizado das mesmas é muito alto. Já uma empresa

revendedora de camisetas masculinas, por exemplo, precisa apenas de uma pequena loja e um local reduzido para armazenagem.

Qualquer excedente de investimento no imobilizado provocará aumento da despesa operacional, e conseqüentemente redução da rentabilidade. Caso contrário, a falta de capacidade produtiva deixa a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes.

3.8.1 Tipos de Investimento

A aquisição de imobilizado, segundo TUNG (1976, p.310) se faz por duas razões básicas: aumento das vendas ou redução de custos. O autor ainda apresenta os objetivos na compra de imobilizado:

1. Reposição: ao final da vida útil de um bem imobilizado é preciso substituí-lo para que o processo produtivo não seja afetado;
2. Expansão da capacidade produtiva: é a aquisição de um bem para aumentar a capacidade de produção, ou aprimoramento da qualidade do produto, visando redução de custo e maior venda. Para isso deve ter mercado para aceitar o aumento da produção;
3. Novo empreendimento: trata-se da construção de uma nova fábrica. Para isso também deve haver um estudo de aceitação do mercado;
4. Outros: projetos de decoração da fachada da fábrica, construção ou modernização do refeitório, etc.

3.8.2 Alternativas de Solução

Diante do dilema – hiper-investimento ou redução de vendas, algumas vezes causado pela sazonalidade – cada empresa utiliza diversas maneiras para resolver o problema. O aluguel de um galpão para a armazenagem dos produtos acabados

livraria a empresa de um investimento inicial. Este caso é interessante quando os recursos iniciais da empresa são escassos. A subcontratação de uma parte da produção programada ou de um estágio de fabricação também permitirá à empresa realizar um plano de manufatura superior a sua capacidade fabril. A adoção de turnos noturnos ou três turnos por dia de oito horas, é um dos meios mais freqüentes para atender o repentino aumento das vendas, ou manter a rentabilidade máxima das máquinas.

3.8.3 Planejar para imobilizar

É necessário verificar se a empresa terá condições de honrar o investimento em imobilizado e ainda as demais dívidas e despesas que tem, por isso deve ser realizada uma análise de como a empresa vai pagar e os resultados que decorrem da compra. SÁ (1984, p. 124), fornece um exemplo simplificado de como planejar o investimento em imobilizado, o qual foi adaptado como segue: Uma indústria pode produzir mais com uma máquina moderna que custa R\$ 10.000, obtendo 5.000 unidades por hora. Ela está em uma praça onde só consegue vender 10.000 unidades por dia e seu capital é de R\$ 5.000. À primeira vista já se pode concluir que a aquisição da máquina não está ao alcance dos recursos financeiros que a empresa tem a disposição.

EMPRESA A	
ANALISE AQUISIÇÃO IMOBILIZADO	
DATA: 2/1/2000	
Preço da Máquina.....	R\$ 6.000,00
Aumento mensal da Venda.....	R\$ 800,00
Lucro que se espera mensalmente sobre o aumento.....	R\$ 200,00
Prazo que se tem para pagar.....	24 meses
Lucro que já estava previsto para 24 meses.....	R\$ 5.400,00
Aumento de recursos (R\$ 200,00 x 24 meses).....	R\$ 4.800,00
Lucro que já estava previsto para 24 meses.....	R\$ 5.400,00
Depreciação (10% ao ano x 2 anos)	(R\$ 1.200,00)
	R\$ 9.000,00
(-) Impostos (25%).....	(R\$ 2.250,00)
Lucro Acumulado menos os impostos.....	R\$ 6.750,00

Quadro 14: Análise aquisição do Imobilizado
FONTE: SÁ (1984, p. 124)

Através da análise realizada verifica-se que a empresa pode sim adquirir a máquina. Mas, é necessário planejar para que não ocorram problemas de outras naturezas que venham colocar a empresa em dificuldade por falta de recursos.

3.8.4 Imobilizações e Garantias

As imobilizações em bens imóveis dão às empresas um lastro de garantia que lhes abre o crédito, principalmente com Bancos. O pequeno empresário ao aplicar em bens de uso pode, paralelamente, abrir as portas para um aumento de recurso porque ampliou o seu limite de garantias. Porém, pode ocorrer o oposto caso a aquisição reduza ou anule a capacidade de pagamento da empresa.

Outro erro a ser evitado é o de comprar o que não se vai usar, ou seja, imobilizado com capacidade ociosa.

3.8.5 Sugestões para Controle do Imobilizado

Seguem algumas das sugestões úteis para controle do imobilizado, segundo TUNG (1976, p. 327):

- Todos os itens do ativo imobilizado devem ter uma ficha contendo suas características e seu histórico e um número;
- Na entrada, o número do bem deve ser afixado no mesmo, seja por pintura, por uma plaqueta metálica ou por gravação elétrica;
- Qualquer transferência do bem de um departamento para outro deve ser previamente autorizada e registrada na ficha de controle do mesmo;
- Periodicamente deve ser realizado inventário dos bens imobilizados.

3.9 CONTROLES INTERNOS NAS COMPRAS E CONTAS A PAGAR

Por contas a pagar, entenda-se para este capítulo, os valores referentes compras à prazo de fornecedores de matéria-prima ou demais mercadorias para produção ou revenda.

As atividades de compras são tão importantes quanto qualquer outra do ciclo operacional das empresas e englobam um conjunto de tarefas que geram informações à contabilidade e ações a outros departamentos.

A seguir serão descritas as principais rotinas do ciclo de compras e contas pagar por meio de um sistema manual, pois os níveis de informatização das empresas médias e pequenas, apesar de emergentes, são ainda bastante variáveis.

3.9.1 Compras

A função de compras relaciona-se com várias funções do sistema produtivo e financeiro dentro da empresa. Além das operações de compras de insumos de produção, esta função também é encarregada das compras de equipamentos, materiais de consumo interno, peças de reposição e serviços de manutenção.

O processo de compras inicia-se com a preparação e o envio de uma requisição de compras. Na maioria das empresas, as compras de itens de estoques são autorizadas por um nível hierárquico, enquanto as aquisições de bens do imobilizado, por outro.

Por meio do arquivo de fornecedores e também da avaliação de novos fornecedores, o encarregado de compras efetua tomada de preços, evitando os fornecedores que costumam atrasar suas entregas, não cumprir preços e condições acertados, ou errar na especificação da mercadoria, entre outros problemas.

As requisições de compras incluem informações relativas à quantidade e qualidade dos itens, quando devem estar disponíveis e quem as requisitou. É comum que se inclua no formulário de requisição uma coluna com a quantidade existente na empresa, para que o requisitante verifique se realmente necessita daqueles itens.

O próximo procedimento é a seleção dos fornecedores. Prepara-se uma lista de fornecedores, classificando-os pela qualidade dos produtos, preços, serviços e confiabilidade de entrega. Desenvolve-se uma lista aprovada para cada tipo de fornecimento, cabendo ao encarregado de compras efetuar o contato para a tomada de preços, condições e entrega.

Existem nas empresas diversos itens com baixo custo e de necessidade pouco freqüente. Pode ser mais econômico para a empresa manter um fundo pequeno para essas compras, ou a manutenção de uma conta corrente com o fornecedor, o qual registra as ordens diretas e as envia periodicamente ao comprador, que fiscalizará os pagamentos, controlando o fornecedor e os requisitantes.

Para CRC-SP (2000, p. 98) todas as transações de compras devem ser evidenciadas por ordens de compra pré-numeradas, com cópia ao departamento de contas a pagar, para que sejam comparadas com as notas fiscais dos fornecedores e com os relatórios de recebimento.

Para um bom controle interno, o departamento de compras não deve envolver-se com o recebimento das mercadorias (CRC-SP, 2000, p. 98).

3.9.2 Recepção

Todos os bens recebidos pela empresa devem ser canalizados por meio do departamento de recepção, que deve ser independente do departamento de compra, do almoxarifado, da expedição e da contabilidade (CRC-SP, 2000, p. 99). Neste departamento são preparados relatórios de recebimento, também pré-numerados, cujas cópias devem ser enviadas a compras, estoques e contas a pagar.

Esse departamento é responsável por determinar se a quantidade e a qualidade estão de acordo com o pedido, pelo descobrimento de mercadorias danificadas ou defeituosas, pela preparação de um relatório pré-numerado de recebimento e pela transferência das mercadorias recebidas para o almoxarifado.

Em muitas empresas, a via de ordem de compra que é enviada à recepção não contém as quantidades compradas, de modo a garantir que este departamento conte a quantidade recebida, anotando-a em seu relatório de recebimentos. Geralmente este é o ponto em que se reconhece e se registra a dívida decorrente da compra.

Para evitar roubos ou má utilização, é importante que as mercadorias sejam fisicamente controladas no momento em que são recebidas até o momento em que são colocadas à disposição para uso (CRC-SP, 2000, p. 99).

3.9.3 Contas a pagar

“Um sistema de contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de se evitar pagamentos em duplicidade.” (CRC-SP, 2000, p. 100)

Todo cuidado deve ser tomado para se incluir somente as aquisições válidas decorrente da aquisição de produtos, bens, mercadorias ou serviços recebidos pela empresa e por seus valores corretos em um sistema de registro imediato e acurado.

Todos os documentos que entram no departamento devem ser protocolados com data e hora de recebimento e os comprovantes e outros documentos originados no departamento podem ser controlados por meio de pré-numeração.

Cada etapa de verificação de uma nota fiscal precisa ser evidenciada pelo registro de uma data e visto no documento. Quando o processo de verificação de uma nota fiscal está completo, emite-se uma ordem de pagamento com a aprovação formal pelos responsáveis por esta fase. Nesse momento, já se pode registrar o compromisso aprovado para pagamento.

Para que o controle seja eficiente e eficaz, é necessário que se mantenha a prática de conciliação mensal dos registro auxiliares de contas a pagar com os registros mantidos pela contabilidade. Tais conciliações devem ser documentadas, para manter-se a evidência de que tal prática é mantida. Além disso, a conciliação deve incluir o destaque das duplicatas pendentes, investigando qualquer discrepância. CRC-SP (2000, p. 101).

4 CONTROLE INTERNO E CONTABILIDADE COMO ELEMENTO DE CONTROLE

O progresso nos últimos anos tornou possível aos contadores fazerem parte da equipe de valor agregado de sua organização, deixando de ser meros registradores de fatos passados e tornando-se elaboradores dos sistemas vitais de informação gerencial da organização.

A contabilidade passa a ser um instrumento de gerenciamento atuante e poderoso, provendo seus usuários com relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, de tal forma que as metas definidas no planejamento estratégico possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas.

Um bom sistema contábil de informação deve ser um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edições de relatórios que permitam tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo, fornecer relatórios por exceção para finalidades específicas, e outros tipos de relatórios e análises que atendam às necessidades da direção da empresa nesses novos tempos.

O balanço e a demonstração de resultados indicam os resultados das decisões administrativas tomadas e a eficiência do desempenho administrativo que se referem ao passado. Para fins administrativos e estratégicos, tais demonstrações precisam ser suplementadas por relatórios gerenciais, com informações úteis como, por exemplo, fluxos de caixa, índices econômico-financeiros, análises de custo e desempenho, análises de retorno de investimentos e melhoria dos processos, análise da rentabilidade de produtos e serviços, medida da satisfação dos clientes etc.

Para esses fins, é importante a geração de dados exatos para alimentação do sistema de informações. Nesse sentido, um controle interno adequado proporciona a segurança de que os relatórios contábeis e gerenciais são fidedignos.

Para que a informação possa contribuir para o processo estratégico, torna-se necessário desenhar sistemas de controle com as seguintes características:

- a) **Que sejam orientados a longo prazo, para facilitar decisões estratégicas e seu controle *a posteriori*.** Para que se alcance essa finalidade, torna-se necessário o uso de técnicas de simulação, para que se possa prever o impacto das decisões estratégicas relativas à exploração normal do negócio, ou ainda na análise do impacto de uma mudança na política comercial de um produto ou serviço, na política de pesquisa e desenvolvimento, ou outra qualquer.
- b) **Que apresentem informações financeiras e não financeiras.** Sempre objetivando obter a vantagem competitiva, torna-se necessária a realização de análises que enfoquem a qualidade, produtividade, parcela de mercado, inovação tecnológica ou, ainda, custos relevantes e análise estratégica de custos, entre outras.
- c) **Que levem em conta o ambiente competitivo.** Para o gerenciamento da estratégia competitiva, é necessário que se obtenham informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, situação da economia, políticas governamentais, sempre sem perder de vista o impacto da globalização dos mercados.
- d) **Que reduzam a burocracia e estimulem a flexibilidade.** Essa é a principal característica de um sistema moderno da administração, que estimula a criatividade, promovendo a participação de todos os funcionários da empresa na busca de melhorias, na adequação da formatação das informações que atendam às necessidades estratégicas.

4.1 INTERAÇÃO DO CONTROLE INTERNO COM A CONTABILIDADE PARA OBTENÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONFIÁVEIS

O controle interno é a ferramenta que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas.

O controle interno, em conjunto com a contabilidade, deve garantir que:

- as operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;
- todas as operações sejam registradas oportunamente, pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de forma que a preparação das demonstrações contábeis seja feita dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;
- o acesso aos ativos seja feito apenas por pessoa autorizada pela administração, para minimização da ocorrência de fraudes, e no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua extensão;
- a comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras em caso de constatação de diferenças;
- a localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações;
- a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;
- um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido.

4.2 O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO INTEGRADO COM A CONTABILIDADE

Os sistemas de controle devem variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento de dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Devem ser desenhados de forma que se mostrem

eficazes para atender aos objetivos da direção, não gerem ineficiências ou burocracia e tenham um saldo positivo na relação custo/benefício.

A eficácia do sistema de controle está sujeita a limitações. Por esse motivo, o sistema de controle deve estar sob supervisão constante da administração da empresa, a fim de determinar se seu funcionamento se dá conforme as expectativas e promover correção ou alterações conforme as circunstâncias.

Numa integração do controle interno com a contabilidade, esta deve canalizar os dados das operações de todos os departamentos da empresa para os registros contábeis, a fim de que os resultados empresariais sejam apurados de forma precisa e rápida.

A contabilidade não deve atuar operacionalmente, mas registrar as operações que os diversos departamentos realizam, contribuindo com a fiscalização e o controle da empresa, a fim de se certificar de que os principais procedimentos e rotinas das transações a serem contabilizadas foram observados.

Quando o registro das transações é inserido no sistema pelos demais departamentos da empresa, cabe à contabilidade a análise crítica da documentação, dos procedimentos e das aprovações das operações registradas no sistema e a conciliação dos documentos com os registros efetuados.

Independente do nível de informatização existente, juntamente com a contabilidade deve interagir um sistema global de controles internos, além dos que são exercidos pela própria técnica contábil, de forma que haja rotinas e instruções para as diversas operações da empresa, seja separada e identificada a responsabilidade funcional das pessoas que atuam nas diversas operações empresariais, haja um planejamento dos controles da seqüência operacional e seja feita a implantação de formulários específicos para os controles e definição da documentação necessária para compor o processo das operações.

Para alcançar esses objetivos, a empresa deve utilizar as seguintes ferramentas:

- manuais de instrução (rotinas referentes às transações);
- controles de seqüência (adoção de uma seqüência numérica para operações do mesmo tipo);

- formulários (partidas dobradas, plano de contas, fiscalização dos registros, inventários físicos e conciliações).

4.3 A IMPORTÂNCIA DE UM ADEQUADO CONTROLE DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA

Estudos realizados pela Dun & Bradstreet tiveram como objetivo identificar as causas dos fracassos empresariais nos Estados Unidos. A conclusão foi de que a causa principal encontrada para os fracassos empresariais foi a falta de desenvolvimento de sólidas políticas empresariais e procedimentos de controle.

Foram constatadas nesses estudos as seguintes deficiências nas empresas que faliram:

- contabilização inadequada;
- informações deficientes de custos;
- insuficiência de capital patrimonial ou de longo prazo;
- falta de programação de desembolsos;
- custos operacionais excessivos;
- falta ou deficiência de controle interno e de planejamento tributário;
- procedimentos deficientes de compras e vendas;
- falta de controle de estoque;
- inexistência de política deficiente de crédito;
- imobilização excessiva.

Esses problemas poderiam, teoricamente, ter sido superados se os controles internos e os instrumentos contábeis tivessem sido utilizados de forma efetiva, permitindo um fluxo contínuo e eficiente de informações gerais, de tal forma que a administração pudesse efetuar as correções de rumo necessárias em tempo hábil.

Outro estudo semelhante conduzido por membros do corpo docente da University of Pittsburg comparou empresas bem-sucedidas e empresas malsucedidas, em segmentos similares. Enquanto as primeiras obtiveram alta

pontuação por suas contabilidades, e informações de padrões de desempenho e custos, as empresas que faliram obtiveram as piores classificações.

Em 2002, 51% das micro e pequenas empresas paulistas abertas não ultrapassavam um ano de vida e quando se ampliava o tempo, a proporção de solvência aumentava: de cada 100 empresas abertas, 60 não sobrevivem mais que cinco anos, de acordo com SEBRAE (2004, p.6). Contudo, em 2005, pesquisa realizada a nível nacional aponta que 78% das empresas sobrevivem pelo menos dois anos. Este progresso deu-se pela melhoria do ambiente econômico e a maior qualidade empresarial (SEBRAE, 2007, p.14).

A mortalidade dos pequenos negócios brasileiros dá-se principalmente por pouca experiência em administração gerencial:

[...] para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas. Fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários. SEBRAE (2007, p.38)

5 ESTUDO DE CASO

Com a finalidade de identificar os controles internos adotados pelas micro e pequenas empresas e verificar a utilização das informações contábeis no processo decisório, foram elaborados três estudos de casos, utilizando uma empresa da área industrial, uma comercial e uma prestadora de serviço.

A fim de atingir o objeto supracitado foram realizadas entrevistas com empresas escolhidas aleatoriamente. Realizaram-se indagações sobre a utilização das demonstrações ou informações contábeis na tomada de decisão e sobre a existência de documentação comprobatória de todas as movimentações da empresa. Investigou-se os controles internos nas áreas de Vendas (previsão de vendas, controle do volume real, definição do preço e prazo de venda, etc.), Produção (existência de um processo de produção, previsão e controle dos custos de produção), Recursos Humanos (controle cadastral e do desempenho dos colaboradores, incentivo ou plano de carreira aos funcionários, etc.), Disponibilidades (relatório diário de caixa, conciliação bancária, autorização para pagamentos, rodízio da função de caixa, etc.), Contas a Receber e a Pagar (prazo, preço, controle, etc.), Imobilizado e Estoques (inventário, consulta da disponibilidade financeira, orçamento, controle, etc.).

5.1 INDÚSTRIA – MALHARIA SALETE

A entrevista junto aos proprietários da empresa ocorreu em 22/05/2009.

A Malharia Salete é uma empresa familiar, fundada em 22 de Julho de 1982, iniciou suas atividades numa pequena garagem e na sala de estar da casa de seus proprietários, em Curitiba, Paraná, fabricando e estampando camisetas para postos de gasolina, além de vender agasalhos de moletom e uniformes colegiais.

Hoje conta com a colaboração de 17 funcionários e concentra suas operações no mercado de camisetas e moletons de alta qualidade, no Atacado e

Varejo, contando com colaboradores diretos e diversas empresas com quem mantém parcerias, a fim de melhor atender as necessidades de seus clientes, no tempo que é necessário.

Através da entrevista verificou-se que a empresa possui um sistema de controle interno, que em conjunto com as Demonstrações Contábeis formam o alicerce para a tomada de decisões. Antes de adquirir um sistema de controle interno, os controles eram realizados manualmente, e foram adquiridos vários sistemas até encontrar um que se adequasse às necessidades da empresa.

Todas as transações da empresa são registradas no sistema de controle interno, e a documentação com os relatórios são enviados à contabilidade.

O quadro de funcionários da empresa é composto por 1 Caixa, 1 Supervisora de Produção, 1 Passadeira, 2 Cortadeiras e o restante na área de Costura. Os proprietários supervisionam a área de vendas e realizam o controle financeiro. Não há plano de carreira, porém, não existe rotatividade de pessoal, sendo que algumas funcionárias trabalham na empresa a mais de 15 anos.

Cada funcionário possui uma ficha cadastral individual. O ponto é eletrônico e o relatório mensal é enviado para a contabilidade para geração da folha de pagamento.

Todos os dias é realizado o Relatório Diário de Caixa e feita a conferência do saldo real em caixa com o saldo do sistema. A função Caixa eventualmente é alternada entre a funcionária responsável e os proprietários.

A Malharia Salete realiza planejamento mensal das vendas e a meta é acompanhada diariamente, para que caso num dia a mesma não seja alcançada, nos próximos possa se recuperar.

A cada produto vendido é emitida a Nota Fiscal correspondente, a empresa trabalha com o SINTEGRA. O prazo médio para as vendas é de 30 dias, geralmente feito com cartão de crédito. Existe um cadastro dos clientes que compram a prazo. O controle dos créditos a receber é realizado por planilha.

A matéria-prima é consumida e adquirida de acordo com as ordens de serviço, as quais determinam o nível de produção. Os inventários de estoques são feitos anualmente.

Existe uma planilha de cálculo dos custos para cada produto, e o preço de venda é estipulado de acordo com esta tabela. A empresa trabalha com 4 fornecedores há cerca de 25 anos, e o relacionamento entre eles é transparente. Os valores são negociados e sempre que há algum reajuste no preço da matéria-prima é informado com antecedência, desta forma, a empresa tem tempo hábil de recalculer os custos e os preços de venda. As compras são feitas em um prazo de 45 dias.

Quando existe a necessidade de adquirir máquinas e outros bens, os proprietários analisam os relatórios de fluxo de caixa para verificar se existe viabilidade financeira.

5.2 COMÉRCIO – DCT TURBOS

A entrevista junto a um dos proprietários da empresa ocorreu em 28/05/2009.

A DCT Distribuidora Curitibana de Turbos Ltda está no mercado há mais de 10 anos. Atua junto às empresas de ônibus urbano, concessionárias, transportadoras e frotistas. Inicialmente atuava na recuperação de turbos compressores, porém, hoje, também é distribuidora da marca BorgWarner - Schwitzer - KKK, uma das maiores fabricantes de auto-peças do mundo, atua na recuperação de caixas de direção e bombas hidráulicas da marca ZF e TRW, e na fabricação de máquinas voltadas ao seu ramo de atividade.

A empresa possui um sistema de controle interno, elaborado pelo sócio, no qual todas as transações efetuadas pela empresa são registradas e a documentação com os relatórios são enviados a contabilidade.

As Demonstrações Contábeis são utilizadas raramente, apenas para liberação de crédito.

A DCT Turbos possui 15 funcionários. Os colaboradores são alocados nas funções para as quais é observado que possuem maior aptidão. Cada funcionário possui uma ficha cadastral individual. Não há plano de carreira na empresa.

Todo dia é realizado o Relatório Diário de Caixa e feita a conferência do saldo real em caixa com o saldo do sistema. A movimentação financeira é realizada por um dos proprietários.

A DCT Turbos realiza um planejamento mensal das vendas, acrescentando uma margem sobre as vendas do mês correspondente ao do ano anterior. Caso a meta não tenha sido alcançada é analisada a causa e realizado um trabalho para solução do problema.

A cada produto vendido é emitida a Nota Fiscal correspondente, a empresa trabalha com o SINTEGRA. Para vendas à vista há um desconto de até 5%. O controle dos créditos a receber é realizado pelo sistema de controle interno, caso haja atraso, entra-se em contato com o cliente com até 5 dias de atraso para verificar o problema e solicitar o pagamento da dívida.

A periodicidade dos inventários de estoques se dá de acordo com o produto. Para as mercadorias de maior volume e valor, como as turbinas, o inventário é realizado trimestralmente por um dos proprietários, para as demais mercadorias ele é realizado anualmente, assim como o inventário do imobilizado.

Quando existe a necessidade de adquirir máquinas e outros bens, os proprietários analisam os relatórios de fluxo de caixa para verificar se existe viabilidade financeira.

Algumas compras de peças são realizadas direto da fábrica e outras com 3 fornecedores, com os quais se faz orçamento. As compras são feitas a prazo. O controle de contas a pagar é realizado pelo sistema de controle interno.

5.3 PRESTADORA DE SERVIÇOS - MARMO CONTÁBIL

A entrevista junto a gerente geral e a sócia da empresa ocorreu em 28/05/2009.

A Marmo Contábil é uma empresa prestadora de serviços de assessoria contábil.

Em janeiro de 1990 o fundador da empresa mudou-se de São Paulo para Curitiba. Durante o ano de 1989 o mesmo conseguiu 3 clientes, como autônomo, sem sede fixa, trabalhando em casa.

Em dezembro de 1990 o proprietário fez sociedade com uma contadora. O escritório funcionava numa sala de aproximadamente 5 m² cedida pelo primeiro cliente da sociedade, o qual cedeu também as mesas, cadeiras e máquinas de escrever.

Em 1994 o escritório mudou-se para a Rua Mal Deodoro, em conjunto alugado e neste ano a sociedade foi desfeita, com a divisão dos clientes entre os sócios. E o primeiro sócio fez sociedade com sua esposa.

Em 1996 o primeiro proprietário transferiu a sede, agora própria, para a Rua Monsenhor Celso, 243, com uma área de 130 m² e em 2008 uma nova sede própria foi adquirida, no mesmo endereço, mas com área total de 250 m².

Atualmente a empresa possui uma carteira de 120 clientes ativos e outros eventuais. O quadro funcional é composto por 24 colaboradores, sendo que destes apenas 2 são estagiários, além dos 2 proprietários.

A empresa possui sistema de controle interno com algumas funções ainda em desenvolvimento, como, por exemplo, contas a receber, caixa, contas a pagar, etc. Existe outro sistema de faturamento, não integrado com o sistema de controle interno, que emite boletos bancários e fornece informações sobre o Contas a Receber.

Uma vez por semana, 30 minutos da manhã são destinados à leitura de assuntos relacionados ao trabalho. Há uma planilha destinada aos colaboradores para exposição das dúvidas referentes suas atividades, geralmente sobre legislação. Uma vez por semana, pela manhã, são esclarecidas as dúvidas apresentadas na planilha supracitada e realizada uma apresentação sobre alguma legislação recente ou assuntos pertinentes ao trabalho.

Existem metas a serem atingidas pelos funcionários. O Plano de Carreira e Manual de Conduta estão em fase de elaboração.

O Relatório Diário de Caixa e a conciliação bancária são realizados por um funcionário e conferidos pelo sócio. Os pagamentos são todos realizados pelo sócio, após agendamento realizado pelo funcionário responsável pelo financeiro.

Toda a receita da sociedade é oferecida à tributação e devidamente comprovada. A emissão de boleto de cobrança implica em automática emissão de NF. Da mesma forma, todas as aquisições de bens e serviços são acompanhadas por NF. Toda a remuneração, bem como benefícios do pessoal são integralmente submetidos à tributação e devidamente comprovados.

O preço do serviço prestado é definido acrescentando uma margem de valor agregado sobre o custo. A margem varia de acordo a tributação a qual o cliente submete-se (SIMPLES, Lucro Presumido e Lucro Real). O custo é calculado com base no tempo dos colaboradores demandado para a realização do serviço: calcula-se o valor da hora de cada funcionário e sócios com base na remuneração mais encargos, verifica-se o tempo demandado por cada colaborador e multiplica-se pelo valor da hora correspondente.

O controle de contas a receber é realizado em planilha. O controle das duplicatas em atraso é baseado em relatório sistêmico, se o estabelecimento do cliente é próximo a sede do escritório, o funcionário do financeiro faz a cobrança pessoalmente, caso contrário, a cobrança é feita por e-mail e telefonemas.

Para a efetivação das compras são realizadas três cotações e a forma de pagamento geralmente é prazo, exceto se o valor da compra é muito baixo. O controle das contas a pagar está sendo implantado no sistema de controle interno.

O imobilizado é controlado com uma etiqueta de identificação. Não se realiza inventário dos bens da empresa. Quando existe a necessidade de adquirir máquinas e outros bens, os proprietários analisam os relatórios de fluxo de caixa para verificar se existe viabilidade financeira.

Investigou-se a postura da Marmo Contábil como fornecedora de informações contábeis, como assessora na tomada de decisões dos seus clientes, obtendo as informações descritas abaixo.

A carteira de clientes é composta principalmente por pequenas e médias empresas, que atuam em maioria no ramo comercial.

Há um cronograma para o recebimento da documentação dos clientes, o qual varia de acordo com a movimentação da empresa. Algumas empresas entregam a documentação diariamente, outras semanalmente, quinzenalmente ou

mensalmente. Esta rotina é importante para que a contabilidade possa ser realizada em tempo hábil.

Aproximadamente 30% dos clientes utilizam as demonstrações contábeis para a tomada de decisão. Alguns utilizam o Livro Diário e Razão e o Balanço Patrimonial para participar de licitações.

Os funcionários do escritório realizam reconciliação dos saldos contábeis – como Estoque, Contas a Pagar, Contas a Receber, etc. – com os valores fornecidos pelos clientes.

O escritório fornece relatórios de controle do imobilizado de seus clientes apenas no momento da venda dos bens.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As três empresas utilizadas para o estudo de caso têm um sistema de controle interno. Por estarem em ramos diferentes, cada uma utiliza um tipo de controle. Constatou-se que o mesmo é predominantemente realizado através de *softwares*, sendo elaborados para atender às necessidades das empresas.

A seguir será feito um confronto entre a pesquisa bibliográfica e as práticas de gestão das três empresas.

5.4.1 Controle interno da produção

O controle da produção na Malharia Salete é feito através de ordens de serviço. As funções são executadas separadamente pelas funcionárias.

5.4.2 Controle interno das vendas

As três empresas emitem Notas Fiscais para todas as vendas e prestações de serviço realizadas. A Malharia Salete realiza um planejamento mensal de vendas, com base em diversas variáveis. A DCT Turbos faz esse planejamento com base no mesmo período do ano anterior, acrescido de uma margem estipulada pelos sócios. O faturamento do Marmo Contábil é constante, e o valor dos honorários é reajustado conforme o aumento do volume de trabalho.

5.4.3 Controle interno dos custos

O controle dos custos da Malharia Salete é realizado através de uma planilha, e sempre que o fornecedor realiza ajustes nos preços, a malharia é comunicada com antecedência e tem a possibilidade de se adequar aos novos custos.

A apuração dos custos da DCT Turbos é feita com base no valor da aquisição e no custo de mão-de-obra dos seus funcionários.

O Marmo Contábil possui o controle dos custos hora/homem através de uma planilha. A apuração do custo do serviço é feita dividindo proporcionalmente o salário dos funcionários responsáveis pela empresa do cliente, pelas horas gastas no trabalho.

5.4.4 Controle interno dos recursos humanos

As três empresas possuem os dados dos funcionários arquivados em pastas suspensas individuais.

O controle de presença é feito em ponto eletrônico. O processamento mensal da folha de pagamento da Malharia Salete e da DCT Turbos é feito pelos escritórios de contabilidade. No caso da Marmo Contábil é o próprio escritório que realiza este trabalho.

5.4.5 Controle interno do disponível

Nas três empresas a posição das disponibilidades é atualizada diariamente. A função de atualização e conferência dos saldos é delegada a um dos sócios em todos os casos.

5.4.6 Controle interno das contas a receber e recebimentos

O controle das contas a receber é feito através do sistema em todos os casos.

Na Malharia Salete parte das vendas são realizadas à vista, sendo recebidas pela funcionária responsável pelo caixa. As vendas a prazo são feitas geralmente através de cartão de crédito, para se evitar a inadimplência e possíveis desvios.

Na DCT Turbos as vendas são feitas, quase na sua totalidade, a prazo, através de boleto bancário. O controle das contas a receber é feito pela sócia que atualiza as disponibilidades.

No Marmo Contábil há uma funcionária responsável pelos recebimentos, pois todos os serviços prestados são cobrados através de boleto bancário.

5.4.7 Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos

Em relação às compras, a Malharia Salete possui quatro fornecedores, e estes são fixos. O prazo para pagamento é em média de 45 dias. As contas a pagar são controladas através do software, e os pagamentos são realizados *online*, pelo sócio administrador.

As compras da DCT Turbos são realizadas geralmente a prazo. O fornecedor é selecionado de acordo com o valor do produto. As contas a pagar são controladas pelo software e os pagamentos são realizados por um dos proprietários.

O Marmo Contábil adquire os materiais de expediente mediante cotação com pelo menos três fornecedores. Na maioria das vezes a aquisição é feita a prazo, exceto quando o valor é muito baixo. O controle das contas a pagar e os pagamentos são feitos por um dos sócios.

5.4.8 Controle interno dos estoques

A Malharia Salete efetua inventários anualmente e envia o relatório para a contabilidade. A DCT Turbos faz o controle do estoque das turbinas trimestralmente, por se tratar de valores elevados, e os demais produtos têm a verificação feita anualmente.

5.4.9 Controle interno do imobilizado

O inventário do imobilizado e o confronto entre o sistema e o físico é feito apenas na Malharia Salete e DCT Turbos, anualmente. A aquisição de maquinário

nestas empresas é realizada mediante consulta das disponibilidades nos relatórios de fluxo financeiro.

6 CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Primeiramente é importante ressaltar a dificuldade encontrada em adquirir material bibliográfico destinado aos pequenos negócios. Grande parte da bibliografia utilizada destina-se a grandes empresas e foram selecionados os assuntos mais pertinentes às necessidades e características das micro, pequenas e médias empresas. O SEBRAE disponibiliza uma enorme quantidade de material relacionados a estas empresas, mas poucos pertencem a área contábil.

Observamos que o crescimento dos pequenos negócios no país é constante, mesmo com períodos de crise como o atual. Isso ocorre porque as micro, pequenas e médias empresas possuem maior flexibilidade e relacionamento individualizado/personalizado com seus clientes e fornecedores, adaptando-se melhor as circunstâncias da economia. Porém, não basta ter o domínio de como e o quê vender, é necessário também saber administrar com qualidade.

Durante os estudos de caso percebemos que para se manter no mercado é as empresas devem manter um rigoroso sistema de controles internos. As empresas investigadas, as quais estão no mercado de 10 a 27 anos, possuem um sistema de controle interno utilizado para geração de informações que auxiliam na tomada de decisões. Além disso, todas as rotinas da empresa são cuidadosamente registradas no sistema para que as informações e relatórios sejam “espelho” da real situação financeira da instituição.

Verificamos nos estudos de caso que as empresas questionadas não atendem a todos os requisitos de controles internos propostos pela bibliografia, porém conforme esta, não existe um sistema controle único e padrão. Cada empresa deve elaborar seu próprio sistema de acordo com sua estrutura e as suas necessidades. E com ferramentas como o Microsoft Office Excel, Accses e outros software livres gratuitos, os empresários não precisam necessariamente investir em sistema, basta procurar os cursos que demonstram como utilizar aquelas ferramentas e elaborar seu próprio sistema de controle.

O sistema utilizado pela Malharia Salete não foi o primeiro adquirido; a empresa já havia utilizado outros que não atendiam às suas necessidades. Na DCT

Turbos o sistema foi elaborado por um dos sócios, sendo adaptado de acordo com as necessidades da empresa. No sistema de controle do escritório Marmo Contábil o módulo gerencial não é integrado com o financeiro e também não é completo.

Entretanto, para que o sistema de controles internos seja eficiente, a administração deve assegurar o rodízio de funções, a realização de inventários e a confrontação com os dados do sistema, evitando as fraudes. É importante também que haja conferência do numerário e dos valores a receber e a pagar.

Nas três empresas indagadas constatamos que a maioria das funções administrativas são executadas ou conferidas pelos proprietários, por isso não há um rodízio de funções. Mas, por esta característica ressaltamos a importância de que eles tenham profundo conhecimento do próprio negócio.

Verificamos que apenas uma das três empresas analisadas, a Malharia Salete, utiliza as Demonstrações Contábeis para o processo decisório. E que o escritório de contabilidade Marmo Contábil disponibiliza apenas a Demonstração do Resultado do Exercício para seus clientes, os quais não solicitam as demais demonstrações, exceto em caso de licitações. Ou seja, a contabilidade, ou o contador, não está atingindo seu objetivo apontado em inúmeras bibliografias – o auxílio na tomada de decisões das empresas.

A Contabilidade é uma ciência incomensurável. Através dela pode-se conhecer, planejar, controlar, projetar, analisar e criar cenários futuros para o patrimônio. Mas, infelizmente sua imensa validade e importância são ignoradas.

Este um enorme desafio para a ciência contábil. Convencer, demonstrar, conscientizar os gestores que a contabilidade é imprescindível para uma boa gestão. Retirar a visão da sociedade que o contador não sabe apenas apurar Imposto de Renda, que ele não solicitada aquela quantidade enorme de documentos em vão.

Porém, não são apenas os empresários que devem ser conscientizados, os profissionais da área contábil também têm deixado a desejar. Todos conhecem a disputa acirrada por clientes que existe nesta área. Poucos são os contadores que oferecem serviços diferenciados por um preço compatível com o trabalho, e muitos são os que apresentam uma contabilidade “crua”, que muitas vezes nem se pode chamar de contabilidade, por preços cada vez mais defasados apenas para competir com seu colega de profissão. O que desvaloriza totalmente a classe contábil.

A origem da discriminação, desvalorização, esquecimento da Ciência Contábil (social, educacional, política, ética) e as alternativas para reverter esta situação constituem casos a serem investigados em uma outra oportunidade de pesquisa e estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALAFFE, César. **Sucesso empresarial & Contabilidade**. 1ª ed. Juruá, 2004.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COLLATTO, Dalila Cisco; REGINATO, Luciane Reginato. **Método de Custeio Variável, Custeio Direto e Teoria das Restrições no contexto da Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo Aplicado ao Instituto de Idiomas Unilínguas**. In: IX Congresso Internacional de Custos, 2005, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** São Leopoldo: UNISINOS, 2005. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=489>. Acesso em: 19 mai. 2009, 13:46.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 267.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra. Ltda., 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade** para o nível de graduação. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGO, Luci. **Modelos contábeis para o gerenciamento das microempresas e as empresas de pequeno porte (MEPP)** - Gestão financeira e Gestão de resultados. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista129/modelos.htm>>. Acesso em: 29 jan. 2009, 20:16.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis. **O Trabalho Científico: da pesquisa à monografia**. 1º ed. Curitiba: Fesp, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores Condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. 2000. 205f. Dissertação – Universidade de São Paulo, São Carlos: 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-19022002-123306/>>. Acesso em: 18 mai. 2009, 10:46.

OLIVEIRA, Luís Martins de *et al.* **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PIANCA, Sandra. **Um estudo sobre os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no município de Ivaiporã, estado do Paraná**. 2003. 120f. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3330.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2008, 10:09.

PINTO, Elisângela Pereira. **Gestão Financeira na Pequena e Média Empresa**. 2002. 56f. Monografia – Centro Universitário Adventista de São Paulo, Engenheiro Coelho, 2002. Disponível em: <<http://www.unasp-ec.edu.br/biblioteca/tcc/arquivos-conteudo/arquivos-indice/tcc-administra%C3%A7%C3%A3o%5CTCC%20FINAL%20-%20Elis%C3%A2ngela%20Pereira%20Pinto.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2008, 10:06.

RAMOS, Marcus Vinícius Madruga. **Controlando os estoques com inteligência**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0EE562D0A6BDC6E5032571E100694844/\\$File/Artigo%20Controlando%20o%20Estoque%20com%20Intelig%C3%AAncia.doc](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0EE562D0A6BDC6E5032571E100694844/$File/Artigo%20Controlando%20o%20Estoque%20com%20Intelig%C3%AAncia.doc) >. Acesso em: 15 out. 2008, 09:43.

SÁ, Antonio Lopes de. **Como Administrar Pequenos Negócios**. Editora Tecnoprint S.A., 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) >. Acesso em: 15 out. 2008, 09:37.

_____. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2004. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/mortalidade_empresas_paulistas_2002_2003.pdf >. Acesso em: 15 out. 2008, 09:03.

_____. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas: primeiro semestre de 2005**. Natal: SEBRAE, 2005. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf) >. Acesso em: 18 mai. 2009, 12:08.

_____. **Economia Informal Urbana: 2003**. Natal: SEBRAE, 2005. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/23E6A56185EB0C9F0325703C007F1478/\\$File/NT000A985E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/23E6A56185EB0C9F0325703C007F1478/$File/NT000A985E.pdf) >. Acesso em: 18 mai. 2009, 12:21.

SOUZA, Antônio de. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das empresas: uma abordagem prática**. 5º. Ed. São Paulo: EDUSP, 1976.